



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
شعبة علوم الاعلام والاتصال



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة واتصال مؤسساتي

إعداد الدكتورة: نصيرة بويعلی

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال	
المادة التعليمية حسب عرض التكوين	
أ	
مقدمة	
المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي للثقافة الاتصالية	
تمهيد	
12	1- مفهوم الثقافة الاتصالية
12	1-1 تعريف الثقافة
13	2-1 الثقافة التنظيمية
14	3-1 الاتصال التنظيمي
16	4-1 تعريف الثقافة الاتصالية
17	5-1 العلاقة بين الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية
18	2- خصائص الثقافة الاتصالية
19	3- أهمية الثقافة الاتصالية
20	4- أنواع الثقافة الاتصالية
خلاصة	
المحاضرة الثانية: مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة	
تمهيد	
25	1- أبعاد الثقافة الاتصالية
25	1-1 البعد القيادي
25	2-1 البعد التنظيمي
26	3-1 البعد السلوكي والإنساني
28	2- نظريات المفسرة للثقافة الاتصالية
28	1-2 النظريات الكبرى

29	2-2- النظريات الوسطى
30	2-3 النظريات الصغرى
	خلاصة
	المحاضرة الثالثة: أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة
	تمهيد
34	1- تنشئة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
35	2- خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية
36	3- مصادر بناء الثقافة الاتصالية
40	4- العوامل المؤثرة على الثقافة الاتصالية
41	5- مقومات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
	خلاصة
	المحاضرة الرابعة: نظام الاتصال وأهميته
	تمهيد
47	1- مفهوم الاتصال كنظام
49	2- خصائص نظام الاتصال
49	3- عناصر العملية الاتصالية
51	4- مكونات نظام الاتصال
51	5- أهمية نظام الاتصال
	خلاصة
	المحاضرة الخامسة: الاتصال المؤسسي وخصائصه
	تمهيد
54	1- تعريف الاتصال المؤسسي
55	2- أنواع الاتصال المؤسسي
61	3- أهداف الاتصال المؤسسي
63	4- معوقات الاتصال المؤسسي

	خلاصة
	المحاضرة السادسة: وسائل الاتصال في المؤسسة
	تمهيد
67	1-تعريف وسائل الاتصال
67	2-خصائص الوسيلة الاتصالية الفعالة
68	3-وسائل الاتصال الداخلي
72	4- وسائل الاتصال الخارجي
	خلاصة
	المحاضرة السابعة: الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة
	تمهيد
76	1- مفهوم الشبكات الاتصالية
77	2- خصائص الشبكات الاتصالية
78	3- أهداف الشبكات الاتصالية
78	4- أنواع الشبكات الاتصالية في المؤسسة
	خلاصة
	المحاضرة الثامنة: أهمية الاتصال في العمل الإداري
	تمهيد
80	1- مفهوم العمل الإداري
86	2- أهمية الاتصال في التخطيط الإداري
87	3- أهمية الاتصال في التنظيم الإداري
88	4- أهمية الاتصال في عملية التوجيه الإداري
89	5- أهمية الاتصال في الرقابة الإدارية
90	6- أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار الإداري
	خلاصة
	المحاضرة التاسعة: الاتصال الجيد وتأثيره على الانتاجية

	تمهيد
93	1- مفهوم الانتاجية
94	2-مقومات الاتصال الجيد
95	3- دور الاتصال في تحسين الانتاجية وفق المدخل التنظيمي
96	4- دور الاتصال في تحسين انتاجية الموارد البشرية
96	5-الاتصال وتحقيق الجودة في المؤسسة
98	6- الاتصال والروح المعنوية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة
	خلاصة
	المحاضرة العاشرة: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية
	تمهيد
102	1- تعريف العلاقات الانسانية
102	2- أسس العلاقات الانسانية في العمل
103	3- العوامل المساعدة على خلق العلاقات الإنسانية
105	4- دور الثقافة الاتصالية في تحسين العلاقات الإنسانية
107	5- دور الثقافة الاتصالية في تعزيز العمل الجماعي
107	6- دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي
	خلاصة
	المحاضرة الحادية عشرة: دور الادارة في خلق مناخ تواصلي جيد
	تمهيد
110	1-مفهوم الادارة
112	2-ماهية القيادة
116	3-دور الادارة في تنمية مناخ تنظيمي ايجابي جيد
117	4-دور الادارة في خلق مناخ تواصلي جيد
	خلاصة

المحاضرة الثانية عشر: متطلبات الاتصال الفعال	
	تمهيد
120	1-تعريف الاتصال الفعال
120	2- مبادئ الاتصال الفعال
121	3- عوامل نجاح الاتصال الفعال
123	4- عوامل التحكم في الاتصال الفعال داخل المؤسسة
124	5- دور المدير في تحسين الاتصال داخل المؤسسة
	خلاصة
126	خاتمة
127	قائمة مراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	يوضح المفاهيم المرتبط بالثقافة التنظيمية	1
56	يوضح الاتصال النازل	2
57	يوضح الاتصال الصاعد	3
58	يوضح الاتصال الأفقي	4
59	يوضح الاتصال المحور	5
79	يوضح شبكة السلسلة	6
80	يوضح شبكة العجلة	7
81	يوضح شبكة الدائرة	8
82	يوضح شبكة النجمة	9
82	يوضح الشبكة العنقود	10

معلومات حول المادة التعليمية حسب عرض التكوين:

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المستوى الدراسي والتخصص: الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة+اتصال مؤسساتي

السداسي: الثالث

الرصيد والمعامل: 2/5

الوحدة: وحدة تعليم الاساسية

محتوى المادة حسب عرض التكوين

- مفهوم الثقافة الاتصالية.
- مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة.
- أسس بناء الثقافة الاتصالية.
- نظام الاتصال وأهميته.
- أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه.
- أساليب الاتصال الفعال.
- شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- أهمية الاتصال في العمل الإداري.
- الاتصال الجيد وتأثيره على الإنتاجية.
- دور الثقافة الاتصالية الجيدة في إرساء العلاقات الإنسانية.
- تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصل جيد.
- متطلبات الاتصال الفعال.

مقدمة:

إن حاجة المنظمات المعاصرة لتشكيل وخلق اتصال مؤسساتي فعال. يستدعي السعي والعمل بكافة السبل والطرق المتاحة لتأسيس مفهوم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، باعتبارها جزءا هاما من ثقافة المؤسسة كهوية وقيمة؛ إذ تعتبر الممارسات التي تعزز العملية الاتصالية والمشكلة لهوية الاتصال التنظيمي من حيث أبعاده، أنماطه، ومكوناته وإستراتيجيته، وتخطيطه وتنفيذه، إحدى الركائز الأساسية الداعمة لعملية إدارة المنظمات وتسييرها؛ إذ تسمح با ستمراريتها وديمومتها وبقاءها في مصاف المنظمات المنافسة.

فالثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تعد أحد المفاهيم المحورية في دراسات الاتصال التنظيمي، لما لها من تأثير مباشر في فعالية الأداء المؤسسي وجودة العلاقات المهنية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. إذ لم يعد الاتصال يُنظر إليه بوصفه مجرد عملية نقل للمعلومات، بل كسقى متكامل يتداخل مع البنية التنظيمية، وأنماط القيادة، والقيم السائدة داخل المؤسسة، بما يسهم في تشكيل سلوك الأفراد وتوجيه ممارساتهم المهنية.

في هذا الإطار العلمي، تم طرح محاور مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة والثانية ماستر واتصال مؤسساتي، التي تم إعدادها وفقا للبرنامج الرسمي في عرض التكوين، وقد جاء المضمون المعرفي للمطبوعة تحقيقا للهدف من تدريس مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، المتمثل في السماح للطالب من الحصول على معرفة دقيقة في مجال الثقافة الاتصالية. وتقديم فهم أعمق لدور الثقافة الاتصالية في استراتيجيات الاتصال للمؤسسة وكذا توظيف العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية والإدارية والمرفق العام.

حاولنا من خلال مضمونها المعرفي، الإلمام بجميع المواضيع المرتبطة بالمقياس في مجموعة محاضرات وعددها اثني عشرة محاضرة، بدايتها كانت بمدخل مفاهيمي للثقافة الاتصالية، ومدخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة، ثم التطرق لأسس بناء الثقافة الاتصالية، مع طرح نظام الاتصال وأهميته، وإبراز أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه، فوسائل الاتصال وشبكاته داخل المؤسسة، ثم حددنا أهمية الاتصال في العمل الإداري. ثم تطرقنا للاتصال الجيد وتأثيره على الإنتاجية مع دور

الثقافة الاتصالية الجيدة في إرساء العلاقات الإنسانية، وإبراز تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصلية جيد، وفي الخير حاولنا توضيح متطلبات الاتصال الفعال.

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي للثقافة الاتصالية

تمهيد

1- مفهوم الثقافة الاتصالية

1-1- تعريف الثقافة

1-2- تعريف الثقافة التنظيمية

1-3 - تعريف الاتصال التنظيمي

1-4 تعريف الثقافة الاتصالية

1-5 علاقة الثقافة الاتصالية بالثقافة التنظيمية

2- خصائص الثقافة الاتصالية

3- أهمية الثقافة الاتصالية

4- أنواع الثقافة الاتصالية

تمهيد:

تندرج هذه المحاضرة ضمن إطار المدخل المفاهيمي للثقافة الاتصالية، باعتبارها من المفاهيم الأساسية التي تساعد على فهم طبيعة الاتصال الإنساني في مختلف السياقات الاجتماعية والتنظيمية. فالعملية الاتصالية لا تقتصر على تبادل الرسائل فحسب، بل تتأثر بمنظومة من القيم والمعايير والرموز الثقافية التي توجه سلوك الأفراد الاتصالي وتحدد طرق التعبير والتفاعل وتفسير المعاني. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطلبة من استيعاب الطابع المركب لمفهوم الثقافة الاتصالية، من خلال توضيح العلاقة بين مفهومي الثقافة والاتصال وضبط استعمال المصطلح علمياً.

كما تسعى المحاضرة إلى تعريف الطلبة بخصائص الثقافة الاتصالية، وبيان سماتها الأساسية بوصفها ظاهرة مكتسبة وديناميكية ومتأثرة بالسياق الثقافي والاجتماعي، إضافة إلى إبراز أهميتها في تحقيق التواصل الفعال وتعزيز الفهم المتبادل والحد من مظاهر سوء الاتصال. وتهدف المحاضرة كذلك إلى تمكين الطلبة من التعرف على أنواع الثقافة الاتصالية وتصنيفاتها المختلفة وفق المجالات والسياقات الاتصالية المتعددة، بما يوفر لهم أساساً معرفياً ومنهجياً يمهّد لفهم للمحاضرات القادمة.

1- مفهوم الثقافة الاتصالية:

يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية (communicating culture /communication culture)، مفهوماً حديث التداول في الكتابات باللغة العربية واللغات الأجنبية، وكثيراً ما تتمازج معانيه بمفهومين آخرين وهما: الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي. (بن مكي و مختاري، 2023، صفحة 20) ولتحديد مفهوم الثقافة الاتصالية وجب تحديد مفهوم المصطلحات المرتبطة بها وهي:

1-1 مفهوم الثقافة:**أ- لغة:**

الثقافة باللاتينية كلمة مأخوذة من كلمة **Culture** وتعني فلاحه الأرض، وفي اللغة العربية كما جاء في معجم لسان العرب (ثقف الرجل ثقافة، أي صار حاذقاً حفيفاً، ورجل ثقف أي حاذق الفهم والمهارة وذو فطنة ونكاه ، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم). (منظور، 2014، صفحة 492)

ب- اصطلاحاً:

من التعريفات الأولى نجد تعريف **Taylor** إذ يعتبرها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.

ويمكن تعريف الثقافة: بأنها مجموعة من القيم المادية والروحية ووسائل خلقها ونقلها وافرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية. فكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفرادها، بحيث تتكون مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد ويعتبر التمسك بها أمراً ملزماً وبديهياً. كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس ولتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات أخرى. و يمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة، وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر (عثمان، 2008، صفحة 76).

1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي انبثقت في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبحت سائدة في مجال المنظمات بداية من ثمانينات القرن الماضي. وتم تعريفها العديد من الباحثين منهم:

عرفها "كيرت لوين" **Kirt lewin** : بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

بينما عرفها **Elliot Jacques** بأنها نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه أعضاء المؤسسة. ويحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الانتاج، الشخصيات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان بالديمقراطية والتشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد.

وفي نفس السياق، يرى ناصر قاسيمي بأن الثقافة التنظيمية هي: تلك الممارسات الرسمية وغير الرسمية، الصادرة من طرف جماعات العمل والتي يجدها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم

بكل ما تتميز به من أنماط تسيير، وطرق إنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك.

وقد عرفت أيضا، بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ماهو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات.(الرزاق، 2019).

مما سبق يتبين ان الثقافة التنظيمية تعبر عن:

- ✓ مجموعة من المعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.
- ✓ نظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- ✓ طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
- ✓ مجموعة مبادئ وضعتها جماعات العمل للشعور بالمشكلة وفهماها،
- ✓ مرشد وموجه للسلوك الملائم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء .
- ✓ توحد الثقافة التنظيمي الشعور والإحساس بالهوية وتساعد على خلق الالتزام التنظيمي للعاملين.(الندير، 2017) (المغربي محمد، 2004، صفحة 100)

1- 3 مفهوم الاتصال التنظيمي:

1-3-1 مفهوم الاتصال:

أ- لغة :

الاتصال في اللغة كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتباه إليه. (عمار و ليلي، 2002، صفحة 15)

وتستخدم كلمة "اتصال" Communication في سياقات مختلفة، مدلولات عديدة. و تتضمن تبادل الأفكار والرسائل والمعلومات وتشير في صيغة الجمع Communications إلى الرسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

وأما كلمة communication بالإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني communis و معناها عام أو شائع أو مألوف، وتعني الكلمة: "المعلومة المرسلة، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة للطرق

وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز (العليان، 1999، صفحة 24، 25)

ب-اصطلاحا:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال. من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات والعناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

- العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك (النذير، 2017، صفحة 73)
- هو التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتتطوي على عنصر القصد والتدبير.

هو عملية تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، ولكي تتجح هذه العملية يجب أن يكون طرفا الاتصال قادرين على تبادل المعلومات وفهم بعضهما البعض.

-عملية اجتماعية تفاعلية يقوم خلالها مرسل ومستقبل بتبادل أفكار ومعلومات ورموز ذات معنى مشترك، باستخدام وسائل أو وسائل مناسبة، بقصد التفاهم أو التأثير، وتحقيق هدف مشترك أو محدد ضمن سياق معين.

1-3-2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

عرف الاتصال التنظيمي تعريفات عديدة من بينها:

➤ عرفه جاكوبسون بأنه " إجمالي نشاط الاتصال الناتج من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها المخطط لها".

➤ وعرفه Blauw بأنه: النهج المتكامل لجميع الاتصالات التي تنتجها المنظمة، والموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة ذات الصلة. وأكد على أن كل بند من بنود الاتصال يجب أن تنتقل وتؤكد هوية المنظمة

➤ بينما أشار Libaert إلى أن الاتصال المؤسسي هو عملية الاستماع وإصدار الرسائل والمعلومات الى جماهير معينة، تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة، وتعزيز علاقاتها، ومنتجاتها أو خدماتها، للدفاع عن تواجدتها في قطاع نشاطها. (لمين و كريمة، 2022، الصفحات 338-337)

مما سبق، فإن الاتصال التنظيمي تجاوز فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسات إداريا وتنظيميا. كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

1-4- تعريف الثقافة الاتصالية

انطلاقا من التعرف على المفاهيم المتعلقة بالثقافة الاتصالية يمكن تعريفها على أنها:

هي التي تعبر عما يكتسبه الفاعل ضمن المؤسسة من قيم اتصالية وعادات وطقوس خلال محل انتمائه للمؤسسة ، وهي كل مركب من تفاعلات الفاعلين، وانتماءاتهم وطرق اتصالاتهم والتي يتدخل فيها الجانب الرسمي بالجانب غير الرسمي(العابد، 2021، صفحة 250)

كما تشير ثقافة الاتصال في المؤسسة الى أنها الكيفية التي تتفاعل بها المنظمة مع الأشخاص من خلال مشاركة المعلومات وقيادة المحادثات وتشجيع الموظفين على التحدث.

بالإضافة إلى ذلك، تحدد ثقافة الاتصال كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض، وكيفية تواصل المديرين مع فرقهم، وعليه تتشكل ثقافة الاتصال من خلال التواصل الذي يحدث على جميع مستويات المنظمة وفي الإدارات المختلفة(Keyton، صفحة 44).

تعني الثقافة الاتصالية تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، والقيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة، او المسؤولين المباشرين(الصحراوي جاد، 2021، صفحة 194).

ويقصد بها احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي وهذا انطلاقا من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار ولا يكون إلا بتنظيم اتصالي متوارث داخل المؤسسة متعارف عليه بين جميع العاملين(بوالشراش، 2014، صفحة 11).

هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف

التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة(قلاعة، صفحة 126).

من خلال هذا التعريف، يتضح أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تشمل كافة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية للفاعلين فيها والرامية إلى خدمة أهدافها، فالممارسات الاتصالية الرسمية تكون واضحة ومعلومة لدى أغلب الفاعلين فيه، إلا أن الممارسات الاتصالية غير الرسمية تأخذ شكلا أكثر مرونة، مما يعني تداخل أشكال التفاعل الرسمي وغير الرسمي في هذه الممارسات في أي تنظيم.

الثقافة الاتصالية هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير المشتركة التي تحد نمط تفكير جمهور المنظمة، حيث تظهر من خلال الأفكار وأنماط السلوك والاتجاهات وترسخ بالتردد مع مرور الزمن من خلال التغيرات البيئية بها (محمودي م.، 2021، صفحة 132).

1-5- العلاقة بين الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية:

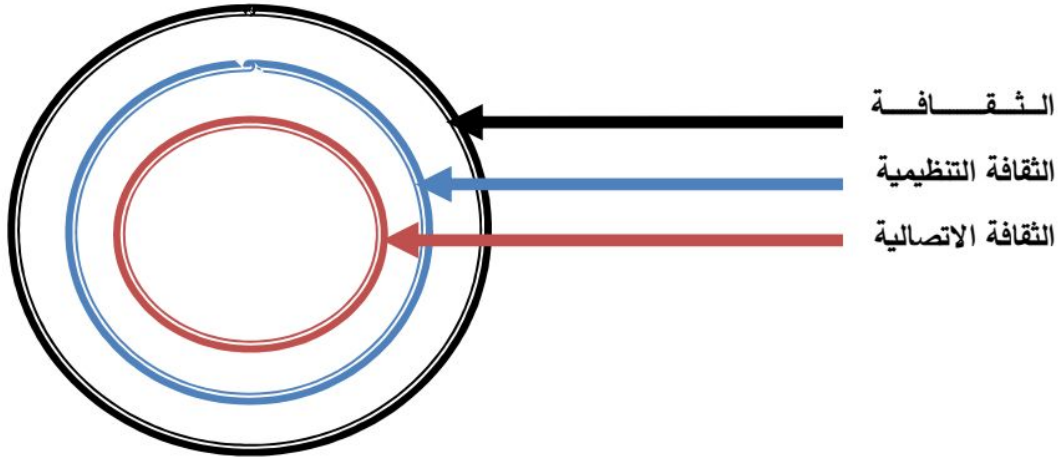
يمكن القول أن العلاقة بين الثقافة والاتصال هي علاقة متداخلة ومتكاملة؛ بحيث يتم بناء وتشكيل الثقافة من خلال الاتصال الذي يعد وعاء لها وناقلها وأسلوب للتعبير عنها ، بمعنى أن الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم والتي يتم من خلالها إنشاء ومشاركة جملة من الخصائص الثقافية من عادات وطقوس وسلوكيات وقيم. وبالتالي فإن الثقافة نتاج للتفاعل الاجتماعي يتم تشكيلها وناقلها بين الأفراد والحفاظ عليها من خلال وسائل الاتصال. ومن جهة أخرى، فإن الممارسات والطرق الاتصالية يتم تشكيلها ونقلها من خلال الثقافة.

أو يمكن القول أنه جزء من الثقافة . لذلك "لا ثقافة دون اتصال ولا اتصال دون ثقافة " بمعنى "الاتصال يشكل الثقافة والثقافة تشكل الاتصال" فهما وجهين لعملة واحدة.(هول ا.، 2007، صفحة

(133)

يمكن تلخيص العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الثقافة التنظيمية في العبارة الشهيرة للباحث "كيتون": "يتم تشكيل الثقافة التنظيمية اتصاليا" أي أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال الاتصال وبواسطته ولا وجود لأحدهما دون الآخر (علاقة وجودية)، فهما في ذات الوقت عملية التفاعل ونتاج تلك التفاعلات. بعبارة أخرى كل التفاعلات الحاصلة داخل المنظمة (مخططة أو عفوية ، مقصودة أو غير مقصودة، رسمية أو غير رسمية، لفظية أو غير لفظية) هي ما يخلق الثقافة التنظيمية.

والمنى ذاته أكده الباحث "جيمس غارنت" وزملاؤه بقوله "إن للثقافة الاتصالية دور في نشر الثقافة التنظيمية". والشكل التالي يوضح المفاهيم المرتبطة بالثقافة الاتصالية:



الشكل رقم (1): يوضح المفاهيم المرتبط بالثقافة التنظيمية

2- خصائص الثقافة الاتصالية:

من منظور تواصل، للثقافة التنظيمية خمس خصائص مهمة حددها "كيتون" في العناصر التالية (Keyton, 2005, pp. 40-35):

- 1- ترتبط ارتباطا وثيقا بأعضاء المنظمة، فكل من في المنظمة يشارك بتفاعلاته في بناء الثقافة بشكل رمزي واجتماعي.
- 2- الثقافة التنظيمية ديناميكية وليست ثابتة، ويعود ذلك للعدد اللامحدود من الرسائل اللفظية وغير اللفظية التي تبادلها داخل المنظمة.
- 3- انها تقوم على افتراضات وقيم متعددة قد تكون متنافسة، إذ من المعتاد أن تقوم المنظمات بتكوين شبكات بناء على المهام والعلاقات والمعلومات والوظائف مع أعضاء يتعرفون على أكثر من شبكة وينتمون إليها وهو ما يؤدي لخلق العديد من النظم العقائدية أو الثقافات الفرعية التي تحمل قيا متنافسة.
- 4- الثقافة التنظيمية مشحونة بالعواطف ، فالمعاني التي تخلق الثقافة التنظيمية ليست محايدة بل تحمل المشاعر (إيجابية كانت أ وسلبية) التي يمر بها أعضاء المنظمة في عملهم وتعبّر عن بيئات عملهم في السياق التنظيمي.

3. أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

الثقافة الاتصالية ليست فقط وسيلة لتبادل المعلومات، بل هي عامل حاسم في بناء العلاقات الداخلية، لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز فعالية الأداء في بيئة العمل. كما تعمل على توجيه سلوك العاملين وتعريفهم بمسؤولياتهم وضمان حقوقهم.

1-تحسين بيئة العمل:

تسهم الثقافة الاتصالية في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يقلل من التشويش ويزيد من وضوح الأدوار والمسؤوليات. كما تساعد الثقافة الاتصالية الإيجابية في خلق مناخ عمل تسوده الثقة والاحترام، مما يعزز التعاون بين الفرق ويقوي العلاقات المهنية. (الهيبي، 2013، صفحة 113)

2.دعم اتخاذ القرار:

فوضوح قنوات الاتصال من أهم عوامل اتخاذ القرار الصحيح (القطان، الاتصال الاداري، 2012، صفحة 89).

3- الاستجابة الفعالة لأزمات:

وجود ثقافة اتصالية واضحة للمنظمة يؤثر ايجابيا على قدرتها على الاستجابة الفعالة لإزمات،ولذلك فإن استجابة المنظمة للأزمة وسرعة احتوائها والتغلب عليها ترتبط بنمط الثقافة السائدة في المنظمة وكيفية التحرك وسرعته من العاملين والمسؤولين ومدى ادراكهم للمواقف والقيم التي تحركهم تجاه الأزمات لذا من الضروري ان تكون ثقافة المنظمة مرنة وديناميكية (فؤاد، 2014، صفحة 18).

2-زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز: وجود ثقافة اتصال تشاركية تشعر الموظف بالتقدير والالتزام، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية المحفزة لديه ورفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء. (الشربيني، 2014، صفحة 201)

3- تعزيز صورة وسمعة المؤسسة:الثقافة الاتصالية القوية المبنية على التواصل الفعال والشفاف تساهم في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة بشكل ايجابي مع العملاء والشركاء والمجتمع المحيط.

4-تحسين الأداء التنظيمي: تسهم الثقافة الاتصالية الجيدة في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام والتفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى التنسيق الفعال بين الأقسام وتحقيق الأهداف بكفاءة اكبر (يوسف، 2023-2024، صفحة 10).

5-تسهيل التغيير التنظيمي:

يساعد التواصل الفعال في شرح أهداف التغيير وطرق تنفيذه، مما يقلل مقاومة الموظفين ويدعم نجاح التحول المؤسسي (الهندي، 2018، صفحة 78).

6-تعزيز الابداع والابتكار:

الثقافة الاتصالية التي تشجع على الحوار وتبادل الآراء تفتح المجال أمام الأفكار الجديدة والابتكار داخل المؤسسة (السامرائي، 2017، صفحة 54).

وهناك من يحدد أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسة فيما يلي (أمينة، 2023، صفحة 39):

✓ بناء إحساس بالتاريخ

✓ ايجاد الشعور بالتوحد بين العاملين

✓ العمل على تطوير الإحساس بالانتماء للمؤسسة

✓ تفعيل التبادل بين الأطراف المنتمين للمؤسسة

مما سبق يتبين أن للثقافة الاتصالية أدا فعالة تعمل على توجيه سلوك العاملين وتعريفهم بمسؤولياتهم وضمن حقوقهم، وكذا التعريف بالمنظمة ومجال عملها، بالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الفعالية وتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا

4.أنواع الثقافة الاتصالية:

يمكن تقسيم الثقافة الاتصالية من خلال قوتها وضعفها إلى:

1.4.الثقافة الاتصالية القوية:

تكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المؤسسة وتؤثر على التوجهات الاستراتيجية، وتساهم في تحقيق الفعالية وتطوير المؤسسة، وحسب "شين" هي الثقافة التي تظهر اتساقا في القيم، وثقة وانفتاحا في العلاقات. (Schein، 2010، صفحة 46)

وتعرف على أنها " الثقافة الاتصالية المفتوحة التي تشجع على التواصل القوي والشفاف بين جميع أعضاء المؤسسة، وتتميز بوجود تدفق منتظم للمعلومات، والقدرة على التعبير عن الآراء والأفكار بحرية، والاستعداد لقبول النقد البناء، كما أنها تشمل توفير الموارد اللازمة للتواصل الفعال، مثل التدريب والأدوات الاتصالية واستخدام التكنولوجيا التي تسهل الأداء الوظيفي لكل المنتسبين للمؤسسة." (أميرة، 2016، صفحة 61)

ويمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات منها (ايمان، الثقافة الاتصالية الاتصالية- قراءة في الاسس والمقومات، 2023، الصفحات 301-302):

- استمرارية الموظفين في المؤسسة وتطورهم أو رحيلهم إلى مؤسسة أفضل.
- وجود اتصال مستمر ومتواصل، واعتماد طريقة اتصال وتواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي.

➤ انتشار ثقافة نشر المعلومات بين العمال في وقتها المناسب.

➤ بروز جو عائلي داخل المؤسسة.

➤ التنوع في الموارد البشرية (أعمار ومستويات تعليمية مختلفة).

➤ سهولة التواصل مع المسؤول الأعلى.

➤ احترام المؤسسة للموظف وإعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته .

➤ احترام الموظف للقوانين واللوائح القانونية الداخلية للمؤسسة.

➤ انتشار ثقافة روح العمل كفريق بين الموظفين.

➤ عدم الخلط بين علاقات العمل المعنية والعلاقات الشخصية.

نجاح الثقافة الاتصالية القوية داخل المؤسسات مرتبط باعتماد ما يلي(يوسف، الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ، 2023-2024، صفحة 26):

- **ثقافة المشاركة:** التي تتميز بتشجيع وتبادل الآراء وأفكار الموظفين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات بشكل مفتوح بين جميع المستويات مثل الاجتماعات الدورية لمناقشة الأفكار والمقترحات.
- **ثقافة التعاون:** التي تركز على بناء فرق العمل وتنمية التفاعل والتعاون بين الأقسام والموظفين وتشجيع التنسيق بينهم مثل الفرق المشتركة لإدارة المشاريع بين الأقسام المختلفة.
- **ثقافة التمكين:** من خلال منح الموظفين صلاحيات ومرونة في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وبأمور تتعلق بالسير العام للمؤسسة عبر صنع القرار والتفاعل والتشاور بين مختلف المستويات الإدارية في النسق التنظيمي من اجل الوصول إلى حلول لموضوع معين بقرار محدد ونهائي يرضي الأطراف.
- **ثقافة التطوير:** تشجع الابتكار والأفكار الجديدة وتوفر فرص التعلم والتدريب، مثل تنظيم ورشات عمل لتبادل الابتكار والتجديد.
- **ثقافة الشفافية:** تتسم بانسياب المعلومات بوضوح ودقة عبر المستويات الإدارية.

- **ثقافة المساءلة:** التي تتحدد بها المسؤوليات بوضوح وتطبق معايير الأداء والمحاسبة.

مما سبق، يمكن القول أن الثقافة الاتصالية القوية هي ثقافة: واضحة القيم والمعايير، مشتركة بين جميع العاملين، تقوم على الثقة والانفتاح، تعزز الانتماء والدافعية، ترفع من جودة القرارات وتعتمد على الاتصال الفعال والشفاف. فهي بهذا تساهم في خلق تواصل فعال داخل المؤسسة وخارجها، تساهم في تحسين رضا الموظفين والعملاء وتعزيز صورة المؤسسة .

2.4 الثقافة الاتصالية الضعيفة:

وهي ثقافة اتصالية سلبية تكون عائقا أمام نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ويمكن تعريفها بأنها" النظام الذي يفتر إلى الشفافية والانفتاح في التواصل بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة، وتتسم بانعدام الثقة في تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وذلك نتيجة الصراع التنظيمي، مما ينتج عنه حجب المعلومات المهمة عن بعض فئات الموظفين"(صالح، 2024، صفحة 325).

يمكن معرفة الثقافة الاتصالية الضعيفة داخل المؤسسة من خلال المؤشرات التي حددتها الباحثة "ايمان

عبادي" التالية:(ايمان، 2023، صفحة 302)

- عدم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء والرؤساء ومرؤوسيههم.
 - كثرة الدوران الوظيفي أو استقالة الموظفين.
 - عدم وجود سلم وظيفي واضح.
 - انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء .
 - جو العمل السلبي أو بيئة العمل السامة والمحبطة.
 - نمط القيادة المسيطرة والسائدة بالمؤسسة والتي يصعب التواصل معها.
 - طغيان الاتصال النازل بالمؤسسة.
 - اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية قديمة ومكاتب ومعدات عمل مهترئة.
 - انعدام برامج لتدريب وتكوين العمال.
 - وجود الموظف السام أو الموظف الناقل لكل شيء داخل المؤسسة (الجاسوس)
- ويمكن القول أن الثقافة الاتصالية هي الثقافة التي:
- ✓ يقل فيها وضوح الرسائل.
 - ✓ تعاني من تضارب المعلومات.

- ✓ تنتشر فيها الشائعات بسبب غياب قنوات رسمية فعالة.
- ✓ يكون تأثير الاتصال على السلوك ضعيفا وغير منسجم
- ✓ ينخفض فيها الانتماء والثقة.

خلاصة:

في ختام هذه المحاضرة، تبين أن الثقافة الاتصالية تمثل إطارا مفاهيميا أساسيا لفهم طبيعة التواصل الإنساني، إذ تقوم على التفاعل بين القيم الثقافية وأنماط الاتصال السائدة داخل المجتمع أو المؤسسة. وقد ساعد تناول المفاهيم المركبة لمصطلح الثقافة الاتصالية على توضيح أبعاده الدلالية وضبط استعماله العلمي، بما يميزه عن المفاهيم القريبة منه.

كما أبرزت المحاضرة أهم خصائص الثقافة الاتصالية، من حيث كونها مكتسبة، ديناميكية، ومتأثرة بالسياق الثقافي والاجتماعي، إضافة إلى دورها المحوري في تحقيق التواصل الفعال والحد من سوء الفهم. وتم التطرق كذلك إلى أهمية الثقافة الاتصالية وأنواعها المختلفة، ما يسمح للطلاب بتكوين تصور شامل حول هذا المفهوم وتمهد لفهم أعمق للنظريات والتطبيقات الاتصالية اللاحقة

المحاضرة الثانية: مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة

تمهيد،

1. أبعاد الثقافة الاتصالية

1.1. البعد القيادي

2.1. البعد التنظيمي

3.1. البعد السلوكي والانساني

2. نظريات الثقافة الاتصالية

1.2. النظريات الكبرى

2.2. النظريات الوسطى

3.2. النظريات الصغرى

خلاصة

تمهيد:

تعد الثقافة الاتصالية من المفاهيم المركبة التي لا يمكن فهمها بمعزل عن الإطار النظري الذي يفسر طبيعة الاتصال وأبعاده الثقافية والاجتماعية. فعملية الاتصال لا تقتصر على مجرد نقل الرسائل بين الأفراد، بل تمثل تفاعلا رمزيا معقدا تحكمه منظومة من القيم والمعايير والرموز الثقافية التي تحدد أساليب التعبير، وأنماط التفاعل، وطرائق تفسير المعاني. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى الاستناد إلى نظريات علمية تفسر العلاقة الجدلية بين الثقافة والاتصال، وتوضح كيف تسهم الثقافة في تشكيل السلوك الاتصالي للأفراد والجماعات.

1. أبعاد الثقافة الاتصالية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة الاتصالية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج. ومن هذه الأبعاد نذكر مايلي: (عساني، 2019، الصفحات ص ص 98-90)

1.1 البعد القيادي:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الادارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الادارة، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها ويشمل هذا البعد ما يلي:

- ✓ الدافعية وسلوك العاملين.
- ✓ قيادة التغيير بالمنظمة.
- ✓ إدارة المسؤولية واتجاهات العاملين.
- ✓ أسلوب التحول والتطور
- ✓ المشاركة والمخاطرة.

2.1 البعد التنظيمي:

يعبر البعد التنظيمي لثقافة التنظيمية على الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء الأفراد في المؤسسة وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على أداء الافراد وتأثير البيئة على المؤسسة والأفراد وأهم ما يتضمنه في البعد التنظيمي الهيكل : الهيكل خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارة بعضها ببعض، كما يوضح خطوط الاتصال وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بإدارة المؤسسة ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- ✓ طبيعة الاتصال.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ التعليم والتدريب.
- ✓ مدى استقرار الأهداف.

3.1 البعد السلوكي والانساني:

من أهم مظاهر تحليل الثقافة التنظيمية للفرد هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه ومسؤوليه وفي بيئته التنظيمية. فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي من خلال الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم ايجابية، توجهه لتحقيق أهداف المنظمة سواء فيما يتعلق بوقت العمل، قيمة الأجر المادي، المكانة المهنية والعلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد .

فكلما شملت الثقافة التنظيمية جميع الجوانب الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من مشاكل تنظيمية وعائلية اجتماعية وبدائل ثقافية أحس الفرد بالانتماء أكثر والأمان وارتبط بمنظّمته ارتباطاً معنوياً. فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي يجد فيها الفرد بدائل وحلولاً لمشاكله والضغط المهنية التي تواجهه ومن هذا المنطلق تكون المصدر الأول والمرجع الذي يعود إليه الفرد العامل في تقييم سلوكه وتوجيهه بالشكل الذي يتماشى مع معايير الجماعة ومع قوانين ولوائح المنظمة.

وهناك من الباحثين من صنف أبعاد الثقافة الاتصالية إلى بعدين رئيسيين متكاملين، يعكسان طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة وهما:

أ. البعد الاجتماعي:

يشير هذا البعد إلى مستوى العلاقات الودية بين الأفراد داخل التنظيم، ويقاس من خلال مدى تقاسمهم للمقاصد، والأفكار والاتجاهات والاهتمامات، والقيم، ويعد مستقلاً في تأثيره، إذ يسهم في تعزيز الانسجام والتفاهم داخل بيئة العمل مما ينعكس ايجاباً على الأداء العام للمنظمة.

ب. البعد التضامني:

يعبر عن قدرة الأفراد على التعاون والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعد التضامن عنصراً هاماً في الثقافة الاتصالية لما له من دور في تحفيز التفكير الابداعي، ورفض الأداء المتدني، والسعي نحو التميز والجودة.

ان التكامل بين البعدين الاجتماعي والتضامني، يعد أمرا بالغ الأهمية في بناء ثقافة تنظيمية قوية، إذ يسهم في تشكيل ميولات الأفراد، وتوجيه أفكارهم وإتجاهاتهم بما يخدم مصالح المنظمة ويعزز استقرارها ونجاحها(عشاوي، صفحة 101).

بينما الأبعاد الثقافية للاتصال عند Edward T.Hall:

اهتم العالم الانثربولوجي الأمريكي Edward T.Hall خلال سنوات الثلاثينات بدراسة العلاقات بين ثقافة الشعوب البيض والهنود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم ركز أبحاثه فيما بعد للعلاقات الثقافية على المستوى الدولي. وتتضح الأبعاد الثقافية عند هذا العالم من خلال:
السياق الغني والسياق الفقير في الاتصال:

لا يتحقق المعنى من الاتصال إلا في سياق معين، فالدلالة تتحقق من خلال مزج المعلومات بسياقها. ويقصد بالسياق: مجموعة المعلومات التي تتجمع لتعطي - بوعي أو لا- لأفراد معنى ودلالة لحالة معينة، وتختلف هذه العناصر وفقا لثقافة البلد.

ويمكن تحليل الأبعاد الاتصالية للثقافة، بالتميز بين الثقافات ذات السياق القوي (العالی، المرتفع الغني)، وثقافات السياق الضعيف، وذلك انطلاقا من مدى وضوح المعلومات أو اقتضاها، وعمق معارف السياق الضرورية لتحصيل معنى الاتصال.

في الثقافات ذات السياق العالی، تعد الكلمات أقل أهمية من السياق، فالأفراد على دراية جيدة ويملكون شبكة واسعة من المعلومات، وليسو بحاجة إلى معلومات واضحة أو مشفرة للتصرف أو الاتصال بالآخرين، بفضل الروابط القوية بين الأشخاص. يتميز الاتصال في هذا النوع من الثقافات باللا رسمية والذاتية، وعدم الوضوح في كثير من الأحيان، ويغلب عليه الجانب غير اللفظي، وعادة ما يدمج الأفراد في السياق العالی أشكال أخرى للتعبير، كالإيماءات، النظرات والفضاء البين شخصي (المسافة الجسدية بين الأفراد).

ويسود نقيض ذلك في الثقافات ذات السياق الاتصالي المنخفض (الفقير أو الضعيف) تكون المعلومة موضوعية ورسمية. تتشكل من خلال تواصل دقيق ومكتوب، ويرتكز على المعلومات الواضحة والدقيقة ويكون التواصل صريح ومباشر، يتم إعداد العمل من خلال إجراءات (تحديد الأهداف، والتخطيط)، مع وفرة الاتصال المكتوب والدقيق الذي يعد ضروري قبل اتخاذ القرارات.(هول، 2007)

2.نظريات المفسرة للثقافة الاتصالية:

على مر العقود، سعت نظريات عديدة إلى تفسير العلاقة المعقدة بين الاتصال والثقافة، مقدمة نماذج مختلفة لفهم كيفية تأثير الهياكل الاجتماعية على الاتصال، وكيف يعيد الاتصال بدوره تشكيل تلك الهياكل. وتتمثل النظريات الرئيسية المفسرة للثقافة الاتصالية، مصنفة وفق مستويات تحليلها (الكلية، والمتوسطة، الصغرى).

1.النظريات الكبرى: (مستوى التحليل الكلي):

تركز النظريات الكلية على تفسير كيف تؤثر الهياكل الاجتماعية الكبرى (مثل الأنظمة الاقتصادية والسياسية) في تشكيل الثقافة الاتصالية للمجتمع بأكمله.

1.1.النظرية النقدية ومدرسة فرانكفورت

تعد هذه النظرية، التي قادها هابرماس (Habermas, 1989) وأدورنو وهوركهايمر (Horkheimer, 2002)، من أهم الأطر التي تفسر العلاقة بين الثقافة والسلطة. ترى النظرية أن الثقافة الاتصالية، خاصة تلك التي ينتجها "صناعة الثقافة" (Culture Industry)، هي أداة للهيمنة الأيديولوجية والسيطرة الاجتماعية. الاتصال هنا ليس تبادلاً حراً، بل هو وسيلة لإدماج الجماهير في النظام الرأسمالي القائم. يتم تفسير الثقافة الاتصالية على أنها ثقافة استهلاكية وتابعة، حيث تروج وسائل الإعلام لنمط حياة موحد يخدم مصالح النخبة. (Kellner, 2003)، وتعتبر هذه المدرسة أن التنوع الظاهري في وسائل الإعلام هو مجرد وهم لـ "الوعي الزائف" "يبني عبر الاستهلاك السلبي (مصطفى، 2021).

2.1.نظرية التحديد التكنولوجي:

تعد نظرية مارشال ماكلوهان (McLuhan, 1964) من الكلاسيكيات التي فسرت الثقافة الاتصالية بناء على طبيعة الوسيط المستخدم "الوسيط هو الرسالة". ترى هذه النظرية أن التكنولوجيا بحد ذاتها، وليس المحتوى، هي القوة الرئيسية التي تشكل الحضارة والثقافة الإنسانية. يتم تصنيف الثقافات وفقاً للوسائط السائدة. الانتقال إلى الوسائط الإلكترونية الرقمية أدى إلى بناء "القرية الكونية" (GloboVillage)، مما يشكل ثقافة اتصالية عالمية وفورية، لكنها قد تكون أقل عمقا (McLuhan, 1964).

3.1. النظرية الشبكية:

فسر مانويل كاستلز (Castells, 2010) الثقافة الاتصالية في العصر الرقمي من منظور الهياكل الاجتماعية والاقتصادية الجديدة. المفهوم الأساسي لهذه النظرية ينطلق من تحول المجتمعات إلى "مجتمعات شبكية (Network Societies)"، حيث أصبحت الشبكة هي الوحدة التنظيمية الأساسية. فالقوة لا تكمن في المؤسسات المركزية، بل في تدفق المعلومات. (Sassen, 2002) تتميز الثقافة الاتصالية الحديثة باللامركزية، والتفاعلية، والمرونة. الثقافة هنا هي ثقافة المشاريع، حيث يتشكل الاتصال حول شبكات متغيرة عابرة للحدود، مما يؤثر على مفاهيم الهوية والجغرافيا (Wellman, 2002).

2. النظريات المتوسطة: الثقافة التنظيمية والبيئات الفرعية

تركز النظريات المتوسطة على الثقافة الاتصالية داخل سياقات محددة، مثل المؤسسات أو المجتمعات المحلية أو الثقافات الفرعية.

1.2. نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

يعد شاين (Schein, 2017) من أبرز منظريها، وهي توفر إطاراً قوياً لتحليل الاتصال داخل المؤسسات.

تقوم هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة نتيجة لحل مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. والثقافة الاتصالية التنظيمية هي المظهر المرئي لتلك الافتراضات. فهي تحدد: قنوات الاتصال المعتمدة (رسمية، غير رسمية)، أسلوب القيادة في الاتصال (هرمي، مفتوح)، وقيم الشفافية والتعامل مع الصراع (الزهراني، 2024) على سبيل المثال، ثقافة اتصالية تتسم بالصمت تعكس ثقافة تنظيمية تخشى المخاطرة

نظرية جبل الجليد لـ Gary R. Weaver:

طور Gary R. Weaver نموذج جبل الجليد استناداً على إهمال هول، ترى هذه النظرية أن المظاهر المادية للثقافة، كسلوكيات الأفراد واللغات المستخدمة، والمعارف المطورة، والمؤسسات التي تركز عليها، لا تعكس العناصر الأساسية للثقافة، والتي تتمثل في الافتراضات المشتركة، والمعايير

والقيم، وعلى الرغم من كون هذه العناصر غير المرئية. الأمر الذي يجعلها صعبة التحديد، إلا أنها تعد أساس المظاهر المادية للثقافة، إذ تعطي إمكانية لتفسيرها وتحقق فهما أفضل لها يظهر على المستوى الضمني (الثقافة العميقة)، والذي يمثل الجزء المغمور بالماء من جبل الجليد وتتمثل في:

➤ تتقاسم المجموعات الافتراضات المشتركة كوسيلة للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، بالطريقة الأنسب.

➤ المعايير هي تعريفات جماعية لما يعتبر مناسباً من قبل الجماعة.

➤ القيم هي العناصر الأقل وضوحاً في الثقافة، فهي تشكل قلب الثقافة وجوهرها. إنها تتوافق مع تفضيلات الجماعة بالمعنى الواسع وترتبط القيم مع كل ما هو جيد أو سيئ، جميل أو قبيح، مرغوب أو مستهجن.

أما على المستوى المظاهر المادية للثقافة (الثقافة السطحية) نجد:

➤ السلوكيات: والتي تتمثل في العادات والتقاليد في جميع مجالات أنشطة الإنسان (الإدارة، الملابس، الغذاء، السكن...)

➤ اللغة: المنطوقة وغير المنطوقة.

➤ الخبرات والمعارف: التي يمكن أن تكون رموز اتصال أو تقنيات فنية ومعارف علمية.

➤ المؤسسات: تعني أشكال التنظيم الجماعي، كالأ أسرة، النسق التعليمي، المؤسسة، الحكومة، الدين.

(WILBAUT، 2010، صفحة P11)

2.2 نظرية الاستعمالات والإشباع (Uses and Gratifications Theory)

على الرغم من تطبيقها على المستويات الصغرى، فإن النظرية تفسر أيضاً الثقافة الاتصالية كمنتج لاحتياجات الجمهور. ينتقل التركيز من تأثير وسائل الإعلام إلى الأسباب التي تدفع الجمهور لاختيار واستخدام وسيلة اتصال معينة. (Katz, Blumler, Gurevitch, 1974)

الثقافة الاتصالية في العصر الرقمي يتم تفسيرها كحصيلة لتفضيلات الجمهور النشط. على سبيل المثال، تشكل ثقافة استخدام منصات التواصل الاجتماعي (تويتر/إنستغرام) انعكاساً للحاجات الجماعية للإشباع (المشاركة، التعبير عن الذات، المراقبة الاجتماعية) (الجميل، 2023).

3.2 نظرية الأنظمة الثقافية (Cultural Systems Theory)

تأتي هذه النظرية ضمن التوجه الذي يرى الاتصال كإنتاج للمعنى في سياق ثقافي، وبالتالي الثقافة هي نظام رمزي مستقل يمكن تفسيره. والاتصال هو الآلية التي تنتج وتنتقل بها هذه الرموز والمعاني. هذه النظرية تساعد في تفسير الثقافات الفرعية (Subcultures) وكيفية إنشاء قواعد اتصالية مميزة. فالثقافة الاتصالية للمجتمع العلمي (التي تعتمد على الدقة والمنطق والتوثيق) تختلف عن ثقافة المجتمع الفني (التي تعتمد على التعبير العاطفي والرمزية). (Thompson, 1995)

3. النظريات الصغرى: التفاعل والسلوك الاتصالي (Micro Level)

تركز هذه النظريات على تحليل التفاعل الفردي وعملية بناء المعنى في المواقف الاتصالية اليومية، وتشكل أساس الأعراف الثقافية.

1.3. الإثنوغرافيا للاتصال (Ethnography of Communication)

وضع هذه النظرية "ديل هايمز" (Hymes, 1972) وتعد حجر الزاوية في دراسة الأعراف الاتصالية. لا يمكن فهم الاتصال بمعزل عن سياقه الثقافي والاجتماعي. ويتم تحليل "الفعل الاتصالي" (Speech Event) من خلال نموذج SPEAKING الذي يحدد العناصر المكونة للثقافة الاتصالية (الموقف، المشاركون، الأهداف، الأفعال، المفتاح، الوسائط، المعايير، النوع).

تحدد هذه النظرية القواعد الضمنية للثقافة الاتصالية، مثل: متى يجب التزام الصمت، وكيفية استخدام لغة الجسد، واللغة المناسبة للمقام (Scollon & Scollon, 2001)

2.3. نظرية الفعل الاجتماعي (Social Action Theory)

يرى ويرنر لانج وكلاوس هال (Lang & Hull, 2023) أن الاتصال هو فعل اجتماعي هادف وموجه. لا ينظر إلى الاتصال على أنه مجرد تبادل للمعلومات، بل كأداء وظيفي يهدف إلى تحقيق غرض اجتماعي أو فردي (مثل الإقناع، الحفاظ على العلاقة، التعبير عن الهوية). تفسير هذه النظرية الثقافة الاتصالية كمجموعة من الأفعال النموذجية التي يتبناها المجتمع لتحقيق أهدافه المشتركة. الثقافة الاتصالية في بيئة التفاوض (التي تركز على الإقناع) تختلف عن بيئة الحداد (التي تركز على التعاطف). (Turkle, 2011)

3.3. نظرية الفضاء العام (Public Sphere Theory)

طرحها هابر ماس (Habermas, 1989)، وتفسر كيف يتم بناء الثقافة الاتصالية السياسية والاجتماعية. والفضاء العام هو ساحة النقاش العام التي يتداول فيها الأفراد القضايا ذات الاهتمام

المشترك، ويشكلون الرأي العام. تسعى الثقافة الاتصالية الديمقراطية إلى خلق شروط مثالية للتواصل (Ideal Speech Situation)، حيث يكون النقاش حراً وعقلانياً في العصر الرقمي، يتم تحليل الثقافة الاتصالية لمعرفة ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال قد أدت إلى تفتيت هذا الفضاء العام أم إلى إعادة إحيائه (Sunstein, 2007).

تقدم النظريات المفسرة للثقافة الاتصالية شبكة معقدة ومتكاملة من الأطر التحليلية التي تمتد من الهياكل المجتمعية الكلية إلى التفاعلات الفردية الصغرى. لقد ساعدت هذه النظريات في تفسير كيف أن الاتصال ليس مجرد وسيلة نقل محايدة، بل هو عملية ثقافية واجتماعية وسياسية عميقة. الانتقال إلى العصر الرقمي لم يبلغ هذه النظريات، بل فرض عليها تحدي التكيف وإعادة التفسير لتشمل التفاعلية والشبكية واللامركزية. (عويضة، 2021)

يعد الجمع بين الإطار البنائي (Giddens) والنماذج الكبرى (Castells) والصغرى (Hymes) هو الأكثر فعالية في تحليل الثقافة الاتصالية الهجينة الحالية.

خلاصة:

وعليه، يتضح أن الثقافة الاتصالية نتاج تفاعل معقد بين أبعاد متعددة ونظريات متكاملة، تشكل في مجموعها إطاراً تفسيريًا يساعد على فهم السلوك الاتصالي للأفراد والجماعات. وتعد هذه الخلاصة النظرية منطلقاً أساسياً لتحليل الممارسات الاتصالية ميدانياً، وربط الأبعاد النظرية للثقافة الاتصالية بتجلياتها العملية في الواقع الاجتماعي أو التنظيمي

المحاضرة الثالثة: أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة

تمهيد

1- تنشئة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

2- خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية

3- مصادر بناء الثقافة الاتصالية

4- العوامل المؤثرة على الثقافة الاتصالية

5- مقومات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

خلاصة

تمهيد

في سياق تخصص الاتصال والعلاقات العامة والاتصال المؤسسي، تكتسب الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة طابعا خاصا يتجاوز الطرح النظري العام، لتصبح ممارسة يومية تترجم في أساليب التفاعل، وأنماط الخطاب، وطبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي. فالمؤسسة لا تعرف فقط بما تنتجه، بل بكيفية تواصلها، وبالصورة الذهنية التي تبنيها عبر رسائلها الاتصالية وسلوكياتها التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يبرز الاهتمام بالثقافة الاتصالية كمدخل أساسي لفهم ديناميكيات العمل الاتصالي داخل المؤسسات، خاصة في ظل تزايد أهمية الاتصال الاستراتيجي في صناعة السمعة وإدارة العلاقات. لذا جاءت هذه المحاضرة لتوضح أسس بنائها داخل المؤسسة؛ انطلاقا من توضيح تنشئتها داخل المؤسسة وخطواتها، ومصادر المعتمدة في بنائها وتحديد العوامل المؤثرة فيها ثم تحديد المقومات اللازمة لنجاحها وتحقيق فعاليتها.

1- تنشئة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

تعد التنشئة الثقافية الاتصالية العملية التي يتم من خلالها دمج ثقافة المؤسسة في الفرد ودمج ثقافة الفرد في المؤسسة. وهي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها، ويتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة. والتنشئة الثقافية داخل المؤسسة هي ما يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى وتتم هذه العمليات في ثلاث مراحل:

1-مرحلة ما قبل الالتحاق بالمؤسسة (تشكيل صورة ذهنية قبلية عن المؤسسة)

تعد أولى مراحل عملية التنشئة الثقافية الاتصالية عن المؤسسة، وتتميز بأن الفرد يملك معلومات ولو قليلة قبل أن يعمل فيها، ويضع من خلالها التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، هذه التوقعات والتصورات تم بناءها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة؛ الأصدقاء الأقارب الذين يعملون فيها، المجالات والمطبوعات التي تنشر على المنظمة أو أي مصدر آخر. وبالرغم من أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وترسم صورة خيالية للمنظمة، فإنها لا تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة، كما أن القائمين بالتعيين والمقابلات الشخصية قد تكون مصدر للمعلومات، لذا يجب على المنظمة إعطاء المعلومات الدقيقة عنها وعن الوظيفة والظروف التي سيعمل فيها، بذلك تكون توقعات الفرد عن ظروف العمل أكثر واقعية، كل هذا ساهم في تشكيل صورة ذهنية لديه عن تلك المؤسسة. (سارة و عيساني، 2019، صفحة 87)

2- مرحلة الدخول للمؤسسة:

يقوم الفرد في هذه المرحلة بإسقاط أو مقارنة ماتم تكوينه مسبقاً من تصورات وأفكار عن المؤسسة مع واقع تلك المؤسسة داخليا (ما هو موجود)، كما يتعرف الفرد في هذه المرحلة على الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة، وأيضاً يجب أن يقيم علاقات جديدة مع زملائه الجدد لكي يكون عضواً مشاركاً وفعالاً في مجموعته، وتقوم المؤسسة بتصميم برامج توجيهية رسمية يتعلم من خلالها الأفراد العمليات المهنية وحتى تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها.

3-مرحلة الاندماج :

اندماج الفرد داخل المؤسسة يكون من خلال إما بتقبل الركائز والأسس التي تقوم عليها المؤسسة، والمساهمة في تغييرها أو الاندماج والخضوع لتلك الركائز والخصائص الثقافية السائدة داخل المؤسسة. (عبادي، الثقافة الاتصالية في المؤسسة - قراءة في الأسس والمقومات، 2023، صفحة 293)

2-خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية وبالتالي تشكيل الثقافة الاتصالية التي تأخذ التسلسل التالي: (خالد، 2013، صفحة 181)

➤ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة. " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة الاتصالية ؛ فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة. (القيوتي، 2003، صفحة 164)

➤ التدريب الدوري للعاملين.

➤ استخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

➤ إرشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار واعتناق لثقافة المنظمة.

➤ تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.
- ويمكن طرح العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة فيما يلي:(المرسي، 2006، صفحة 440)
- **استقلالية الفرد:** وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.
- **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- **التشجيع:** مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤسيهم.
- **الإنتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.
- **درجة تحمل الخلاف والصراع:** مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول الآراء فيما بينهم.
- **مكافآت الأداء:** درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

3- مصادر بناء الثقافة الاتصالية :

تتشكل الثقافة الاتصالية في المؤسسة من مجموعة من المصادر الناتجة عن مكتسبات سابقة لوجود الفاعلين في المؤسسة وأخرى مرتبطة بوجودهم فيها والمتعلقة بالتفاعلات المشتركة التي يساهم بها كل فاعل منهم في المؤسسة. وهذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الاتصال وفعاليتها، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

1- القوانين والمواثيق الداخلية الخاصة بالمؤسسة:

تمثل القوانين والمواثيق جزء هاما من الثقافة الاتصالية للمؤسسة، حيث تمثل مصدر للكثير من الممارسات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، بما فيها الممارسات الاتصالية، نظرا لكونها مرجعا في التفكير والتصرف، وكذا الثواب والعقاب بالنسبة لأي فاعل في المؤسسة.(حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، 1999، صفحة 32)

تسير كل مؤسسة وفق مجموعة من القوانين الداخلية التي تنظم سير العمل فيها، حيث يحدد على أساسها توزيع الوظائف والأدوار، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة، والمتعاملين معها، وأهدافها على المدى القريب والبعيد. ومن الضروري أن يكون الفاعلين في المؤسسة على علم بهذه القوانين والمواثيق العامة

وذلك قصد تجنب الكثير من المشاكل والصراعات الداخلية التي تنشأ بين الفاعلين، بالإضافة الى توحيد جهودهم نحو الهدف العام الذي يفترض عليهم العمل من جل تحقيقه.

يعتبر قانون العمل المصدر الأول في صياغة ووضع القوانين والمواثيق الداخلية للمؤسسة. وتأخذ هذه المواثيق والقوانين في غالب الأحيان الشكل المكتوب ؛ ككتيبات ،مطبوعات ومطويات، كما قد تكون في شكل شفاهي يتداولها الفاعلين القدامى مع الفاعلين الجدد في المؤسسة، كما قد يبلغها المسؤولون للفاعلين الجدد في المؤسسة عن طريق مقابلات العمل أو الخطابات الشفهية(محمودي، 2019، صفحة 511).

2-خبرات الفاعل المتراكمة في مجال عمله:

تشكل الخبرة أحد المرجعيات الأساسية للسلوك الاتصالي الذي يبادر به الفاعلون داخل المؤسسة، وتتعدد مصادر خبرة الفاعلين في المؤسسة ،حيث يمكن أن تكون خبرة الفاعل من المؤسسة التي يعمل بها حالياً، كما يمكن أن تكون من خارج المؤسسة (مؤسسة أخرى كان يعمل بها سابقاً)، ويمكن أن تكون في المنصب الذي يشغله حالياً، كما يمكن ان تكون في منصب آخر ذو صلة به (في نفس المجال)، مما يسمح له بتكوين رصيد معرفي عملي يتعلق بتسيير مختلف شؤون المنصب الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة حيث يمكن أن يستفيد منه في أداء مهامه بمرونة، كما يفيد به غيره من الفاعلين داخل المؤسسة ممن تربطه بهم علاقات وظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق النتائج المرتبطة بتجسيد الأهداف العامة للمؤسسة.

وتساهم خبرة الفاعلين في مجال عملهم في التأثير على الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال:

- **مصدر المعلومات:** يعتبر الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة مصدر لكثير من المعلومات الخاصة بالعمل خاصة لما يتعلق الأمر بالمنصب الوظيفي الذي يشغله، مما يعني استقادة الفاعلين الذين تربطهم بعلاقة عمل وظيفية من هذه المعلومات التي يتبادلها معهم بشكل يومي.
- **المرونة:** حيث تسمح الخبرة الذي يتعامل بها فاعل ما في المؤسسة بجعل الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرفه أكثر مرونة، مما يوطد العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، كما يصبح مصدر للكثير من المعلومات بالنسبة لباقي الفاعلين ممن يشغلون معه نفس المناصب الوظيفية بحكم خبراته العلمية التي يتمتع بها ويتقاسمها مع غيره من الفاعلين ممن هم في حاجة إليهما.
- **سهولة الاستجابة والفهم:** يتميز الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة برصيده المعرفي الكبير في الجانب العملي الخاص بأدائه للمهام الوظيفية المستندة إليه بالمقارنة مع غيره من الفاعلين في

المؤسسة، مما يعني تقديمه لتوضيحات ومعلومات كافية وذات فعالية بخصوص مختلف المهام والأدوار ذات الصلة بمختلف مجالات خبرته، مما يسهل على باقي الفاعلين ممن هم في علاقة عمل معه القيام باستجابات فعالة تجاه المحتوى المقدم لهم.

● **تكيف الوسائل الاتصالية مع الاحتياجات الاتصالية:** الفاعل الذي يتمتع بالخبرة في مجال عمله يستخدم الوسائل الاتصالية المناسبة بالشكل المناسب وفي المكان والوقت المناسبين نظرا لتمرسه في مجال العمل الأمر الذي يسمح له بإيصال كم كبير من المعلومات الخاصة بالعمل للأشخاص المحتاجين لها بالوسائل والتقنيات المناسبة لذلك من الشفاهية إلى الالكترونية والكتابية بما يضمن تحقيق الاستجابة الاتصالية المطلوبة.

● **تقديم رسائل اتصالية ذات معنى:** يتمتع الفاعل صاحب الخبرة برصيد كبير من المعلومات التي تخص عمله نتيجة طول مدة السنوات التي قضاها فيه، الأمر الذي ينعكس بشكل أو بآخر على المحتوى الاتصالي الذي يقدمه للفاعلين الذين تربطه بهم علاقات وظيفية، حيث تكون هذه المعلومات في شكل استشارات، قرارات، توجيهات، وكذا أوامر أو تعليمات رامية لخدمة أهداف المؤسسة.

● **تفعيل العلاقات الاتصالية مع الفاعلين داخل المؤسسة:** يستطيع الفاعل الذي يملك خبرة في مجال عمله تنشيط شبكة العلاقات داخل المؤسسة، ومنه شبكة الاتصالات في شقها الرسمي وغير الرسمي، وذلك بالنظر إلى كونه مصدر للمعلومات التي يحتاجها كثير من الفاعلين ممن تربطهم علاقة تنظيمية مع الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة.

3- القيم والمعتقدات المشتركة:

تشكل القيم والمعتقدات المشترك بين الموظفين الأساس الفكري والأخلاقي للثقافة الاتصالية، هذه القيم تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في عملية التواصل، وتؤثر على طريقة تفسير الرسائل وفهم المعاني، فعندما تسود قيم الصدق والشفافية؛ فإن الاتصال يتسم بالوضوح والمباشرة، بينما في البيئات التي تهيمن عليها قيم الحذر والتحفظ، قد تتطور ثقافة اتصالية أكثر تعقيدا تعتمد على الرموز والإشارات الضمنية.

المعتقدات حول طبيعة السلطة والهيكل الاجتماعي تؤثر أيضا على أنماط الاتصال، ففي المؤسسات التي تؤمن بالمساواة والديمقراطي، يميل الاتصال إلى أن يكون أكثر تفاعلية ومشاركة،

بينما التي تؤكد على الهيكل الطبقي والاحترام للسلطة، قد يكون الاتصال أكثر رسمية وتحكما.
(عاشور، 2024، صفحة 19)

4- الأعراف والتوقعات التنظيمية:

تشير الأعراف التنظيمية إلى تلك المعايير التي يلتزم بها الفاعلون في المنظمة على اعتبارها أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

أما التوقعات التنظيمية؛ فهي تمثل التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. (العيان م.، 2005، صفحة 313)

5- تاريخ المؤسسة:

يعد تاريخ المؤسسة أحد المصادر الأساسية للثقافة الاتصالية، إذ يشمل التجارب السابقة والأحداث المهمة، والنجاحات والإخفاقات التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها. هذه الخبرات المتراكمة تكون ما يعرف بالذاكرة التنظيمية، التي تؤثر بشكل مباشر في أساليب الاتصال وأنماطه داخل المؤسسة. كما يساهم تاريخ المؤسسة في تشكيل الثقافة الاتصالية من خلال القصص التنظيمية التي تروى بين العاملين، والتي تحمل في طياتها قيما اتصالية مثل الشفافية، الاحترام، أو المركزية في اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك فإن الأساليب الاتصالية التي أثبتت نجاحها في الماضي تميل إلى الاستمرار، مما يجعل التاريخ مرجع ضمنا يحدد الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وإدارة حل الحوار وحل النزاعات داخل المؤسسة. (حريم، 2024، صفحة 37)

6- الدور الوظيفي للفاعل في المؤسسة:

يقصد بالدور الوظيفي للفاعل الموقع الذي يشغله الفرد داخل المؤسسة وما يرتبط به من صلاحيات ومسؤوليات وتوقعات سلوكية. ويُعد هذا الدور من المصادر الأساسية للثقافة الاتصالية، لأنه يحدد طبيعة الاتصال، ومستواه، وأسلوبه بين الأفراد داخل التنظيم.

فالدور الوظيفي يؤثر في الثقافة الاتصالية من خلال تحديد قنوات الاتصال (رأسي، أفقي، رسمي، غير رسمي)، وكذلك لغة الخطاب وحدود تبادل المعلومات. فمثلاً، يختلف نمط الاتصال لدى

المدير عنه لدى الموظف التنفيذي، حيث تميل الأدوار القيادية إلى الاتصال التوجيهي والتقري، بينما تميل الأدوار التنفيذية إلى الاتصال التفاعلي والتشغيلي.

كما يسهم الدور الوظيفي في ترسيخ معايير اتصالية معينة، مثل أسلوب إصدار الأوامر، آليات التغذية الراجعة، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل ثقافة اتصالية تعكس طبيعة الأدوار السائدة داخل المؤسسة(العجمي، 2013، صفحة 99).

7- تخصص الفاعلين في المؤسسة:

يرتبط التخصص بالرصيد المعرفي الذي يملكه فاعل ما في المؤسسة في مجال معين الأمر الذي يسمح له بعملية إنتاج المعنى وتحويل معرفة ذات قيمة للفاعلين الذين تربطهم به علاقة تنظيمية مباشرة في المؤسسة. ومن هنا كان للتخصص دور في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، حيث ينعكس الأمر على طبيعة الرسائل الاتصالية التي ينتجها الفاعل المرسل ويحولها لباقي الفاعلين في المؤسسة.

8- لغة الفاعلين في المؤسسة:

تعد لغة الفاعلين من المصادر الجوهرية للثقافة الاتصالية، لأنها تمثل الوسيلة التي يتم عبرها إنتاج المعاني وتداولها داخل المؤسسة. وتشمل هذه اللغة المفردات المستخدمة، أساليب التعبير، المصطلحات المهنية، والرموز اللفظية وغير اللفظية التي يعتمدها الفاعلون أثناء تفاعلهم اليومي.

وتسهم لغة الفاعلين في بناء الثقافة الاتصالية من خلال ترسيخ معايير مشتركة للتواصل، إذ تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية ومستويات السلطة، كما تحدد أسلوب الخطاب السائد داخل المؤسسة، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، مباشراً أو غير مباشر. كما أن الاستخدام المتكرر لمصطلحات تنظيمية خاصة يؤدي إلى تكوين هوية اتصالية مشتركة بين الأفراد. كذلك تؤثر لغة الفاعلين في تفسير الرسائل وفهمها، مما يجعلها عنصراً أساسياً في استقرار الثقافة الاتصالية أو تغييرها داخل التنظيم(بن عيسى، 2018، صفحة 55).

4- العوامل المؤثرة على الثقافة الاتصالية: من العوامل المؤثرة على الثقافة الاتصالية في المؤسسة ما يلي:(خلوف، 2013، صفحة 267)

أ- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر

لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

ب- **العمر التنظيمي**: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة متميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ت- **التقنية التنظيمية**: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

ث- **التنشئة الاجتماعية**: يخضع الفرد في المنظمات لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

ج- **البيئة الخارجية**: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ح- **التغيير التنظيمي**: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة تنظيمية قوية.

5- مقومات الثقافة الاتصالية:

لكي تتطور المؤسسة للأفضل من الضروري وجود ثقافة اتصالية حقيقية تسمح بتبادل الأفكار وتشجع على الابتكار والابداع لدى جميع الموظفين ويتحقق ذلك من خلال المقومات التالية (عبادي، 2023، الصفحات 294-296):

1- الهيكل التنظيمي:

تعد الثقافة التنظيمية من محددات الهيكل التنظيمي، ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى باختلاف القيم والثقافة السائدة في تلك المؤسسة، فإذا كانت الثقافة الاتصالية ايجابية يكون الهيكل التنظيمي مرناً يتغير دورياً ومتوافقاً مع متطلبات المؤسسة، بحيث تكون المهام أو المناصب الحيوية قريبة من المدير العام. وهنا تأتي العلاقة التكاملية بين الثقافة الاتصالية والهيكل التنظيمي. فالهيكل التنظيمي يشير إلى تصميم طرق وقنوات الاتصال وتوزيع السلطة والمدراء فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر من شأنه أن يؤدي إلى تعديل أو تغيير في بناء الهيكل التنظيمي ككل لتحقيق أهداف المؤسسة وترسيخ ثقافة اتصالية ايجابية .

2- القيادة الادارية:

ان العلاقة بين القيادة والثقافة هي علاقة تكاملية فالقادة يخلقون الثقافة ،والثقافة تحدد ما يمكن اعتباره قائدا .لذلك يجب أن يكون القادة على دراية بالبيئة التي يعملون فيها، وفي الوقت نفسه يجب أن يكونوا على دراية بالقواعد الأساسية التي تحكم تلك الثقافة.

إن نمط القيادة السائدة بالمؤسسة (تسلطيا أو بيروقراطيا أو ديمقراطيا أو متساهلا) هو مؤشر من مؤشرات الثقافة السائدة بالمؤسسة (ايجابية أو سلبية).

فإذا كان **النمط التسلطي** سائدا في المؤسسة وهو النمط الذي يهتم بالعمل فقط ولا يهتم بالأفراد بإختلاف مستوياتهم لا بمشاعرهم وعلاقاتهم الانسانية والاجتماعية ولا يستمع لهم ولا يرحب بأفكارهم فإن ذلك يدل على وجود ثقافة اتصالية سلبية.

بينما إذا كان **نمط القيادة الديمقراطي** والفعال سائدا في المؤسسة وهو النمط الذي يعنى لتوفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ، ويعمل على فتح الفرص أمام جميع العمال للإبداع والابتكار، وتبنى اتصالاته المستمرة مع جميع العمال على الثقة والتكاملية في اتخاذ القرارات فذلك يوحي بوجود ثقافة اتصالية حقيقية ايجابية.

في حين أن **نمط القيادة المتساهل** في التعامل مع مرؤوسيه من شأنه أن يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال لكن من جهة أخرى ذلك يدل على ضعف الثقافة الاتصالية السائدة في تلك المؤسسة.

3- مناخ وبيئة العمل:

لتأسيس ثقافة اتصالية فعالة، يجب خلق بيئة عمل مناسبة تشمل تخطيط المكاتب ، بحيث تكون مريحة ومصممة بشكل جيد،وتشجع على تعزيز التبادل والتفاعل بين الموظفين ،وتسمحهم بمناقشة أفكارهم ومشاركتها سواء كانت هذه المكاتب مفتوحة أو مغلقة.كما تتوفر بيئة العمل على فضاءات لراحة الموظفين .وعن البيئة المحفزة الي يسود فيها التقدير والاحترام المتبادل بين المرؤوسين فيما بينهم ومع رؤسائهم، والتي تتم فيها مشاركة المعرفة .

4-القيم والعادات الادارية:

تعد القيم عنصر أساسي وقوي في المؤسسة بإعتبارها أنها توجه سلوك الفرد ،وتتمثل في السوكيات التي تؤمن بها المؤسسة والعمال داخلها. وتنقسم القيم الى قيم ايجابية (الاحترام والتقدير،

الالتزام، الامانة، الابداع، التعاون، الثقة، العمل الجماعي والتدريب المستمر...)، وقيم سلبية مثل (التوبيخ، التلاعب، الغيرة، الخيانة، التسلط، اخفاء المعلومة...).

فالقيم السائدة في المؤسسة تؤدي دورا حيويا، وتخدم وظائف مهمة في المؤسسة من خلال تحديد كيفية تفكير الأعضاء في عملهم وتصرفاته. فالثقافة القوية لها تأثير على التنشئة الاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة، للإستجابة للمشاكل بطريقة تتفق مع المعايير والمبادئ الأساسية للمنظمة.

5- القائم بالاتصال:

يعد القائم بالاتصال أحد العناصر الفاعلة التي تحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة، إذ يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها وتنفيذ برامج الاتصال فيها، كما يعمل كوسيط يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، لذلك فإن نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة يتوقف على نجاح القائم بالاتصال في تأدية مهامه على أكمل وجه. كما يسعى على خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى الموظفين ولدى الجمهور الخارجي، إضافة الى تعزيز العلاقات الايجابية مع الجمهور والحفاظ عليها ، وكذا تعزيز قيم المؤسسة والاهتمام بالمهام الإستراتيجية له من خلال أعداد سياسة الاتصال الداخلي وتنفيذ الأدوات والوسائل اللازمة، إضافة إلى العمل على تطوير سياسة المؤسسة والتخطيط لإيصال المعلومات بطريقة ناجحة داخل المؤسسة ، وهذا كله يمثل ركائز ارساء وبناء ثقافة اتصالية ايجابية.

6- الإستراتيجية الاتصالية:

للإستراتيجية الاتصالية دورا أساسيا في ترسيخ الثقافة الاتصالية الإيجابية، إذ تسهم في تنظيم عملية الاتصال، وتوجيهها بما يعزز الفهم المتبادل، والشفافية، وبناء الثقة بين أطراف العملية الاتصالية، كما تساعد على توحيد القيم والسلوكيات الاتصالية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على العلاقات الإنسانية وكفاءة الأداء العام. ويؤكد "محمد منير حجاب" أن التخطيط الاستراتيجي للاتصال يعد عنصرا حاسما في بناء ثقافة اتصالية قائمة على الحوار والمشاركة والاحترام المتبادل. (حجاب، 2009، صفحة 45)

7- نوع الاتصال السائد:

يسهم نوع الاتصال (الرسمي؛ الصاعد، الهابط، والأفقي، وغير الرسمي) في تعزيز الثقافة الاتصالية القوية داخل المؤسسات، إذ يحدد أسلوب تدفق المعلومات، وطبيعة التفاعل بين الأفراد، مما يدعم الوضوح والتفاهم وبناء العلاقات الإيجابية. إن تنوع أنماط الاتصال وتكاملها يسهم في ترسيخ

ثقافة اتصالية قائمة على التعاون، والثقة، والمشاركة الفعالة بين العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. (بسيوني، 2010، صفحة 62)

8- الوسائل الاتصالية التكنولوجية:

تؤدي الوسائل التكنولوجية الاتصالية دوراً مهماً في بناء وخلق الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، إذ تسهم في تحسين سرعة تبادل المعلومات، وتعزيز التفاعل المستمر بين الأفراد، وتقليل الفجوة الاتصالية بين المستويات الإدارية، بما يدعم قيم الشفافية والتعاون والعمل الجماعي. فاعتماد تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل التنظيمات يسهم في ترسيخ ثقافة اتصالية أكثر انفتاحاً وفعالية، قادرة على دعم الأداء المؤسسي والتكيف مع المتغيرات. (عزي، 2012، صفحة 103)

9- الأحداث والمناسبات:

يعبر الاتصال الحدثي عن ثقافة المؤسسة، فيمكن أن تنظم المؤسسة حدثاً خاصاً بذكرى تأسيسها، أو لافتتاح مشروع، أو لإطلاق منتج جديد، كما يمكن أن تنظم حدثاً على شرف مدير أو موظف متميز في أجواء مرحة ومفتوحة.

لعل إقامة المؤسسة لحدث أو حفل بمناسبة تكريم الموظفين المميزين من شأنه أن يعود بالاجابية على المؤسسة بزيادة انتاجية العامل، كما يمنح المؤسسة قيمة تقديرية بين سائر المؤسسات وهذا يعبر عن سيادة ثقافة اتصالية ايجابية بالمؤسسة.

10- اشراك العامل في اتخاذ القرار:

يعد إشراك العامل في اتخاذ القرار ومنحه فرصة لتقديم وطرح أفكاره من أهم الأسس لبناء وترسيخ ثقافة اتصالية جيدة. فالمورد البشري يحتاج للتقدير والاحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والمحفزة لديه، وبالتالي التحكم في أعماله ومهامه ورفع الدافعية إلى العمل لديه، كما أن إشراك العامل في الاجتماعات وجلسات العصف الذهني ضرورية لخلق ثقافة التواصل لديه. (عبادي، 2023، الصفحات 194-300)

إذا تم توظيف المقومات السابقة توظيفاً صحيحاً في المؤسسة، تتحقق ثقافة اتصالية قوية التي تسهم في استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها فنجاحها.

خلاصة:

إن خصوصية الثقافة الاتصالية في بيئة العمل المؤسسي تكمن في كونها نتاج تفاعل مستمر بين الأفراد، والهياكل التنظيمية، والسياسات الاتصالية المعتمدة، حيث تتشكل تدريجياً لتعبر عن هوية المؤسسة وقيمها. كما أن هذا التشكل لا يحدث بمعزل عن تأثيرات متعددة، بل يتأثر بطبيعة القيادة، ومستوى الوعي الاتصالي لدى العاملين، ومدى توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في دعم التواصل وعليه، فإن فهم هذه الثقافة وتحليل محدداتها يعد خطوة ضرورية للارتقاء بالأداء الاتصالي، وتحقيق الانسجام بين الرسائل الاتصالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بما يخدم فعالية العلاقات العامة ويعزز مكانة المؤسسة في بيئتها التنافسية.

المحاضرة الرابعة: نظام الاتصال وأهميته

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال كنظام
- 2- خصائص نظام الاتصال
- 3- عناصر العملية الاتصالية
- 4- مكونات نظام الاتصال
- 5- أهمية نظام الاتصال

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال من العمليات الإنسانية والاجتماعية الأساسية التي تقوم عليها العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. ومع تطور الدراسات الاتصالية، اتجه الباحثون إلى تجاوز النظرة التقليدية للاتصال بوصفه عملية خطية بسيطة، والانتقال إلى النظر إليه كنظام متكامل تحكمه علاقات تفاعلية معقدة.

وقد أسهمت نظرية النظم في تقديم إطار علمي شامل لفهم الاتصال بوصفه نظاما ديناميكيا مفتوحا يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها. وتهدف هذه المحاضرة إلى دراسة مفهوم الاتصال كنظام، وبيان علاقته بنظرية النظم، مع توضيح عناصره وخصائصه وأهميته.

1- مفهوم الاتصال كنظام

قبل رصد تعريف الاتصال كنظام يستلزم تعريف مصطلح "النظام":

-تعريف النظام:

ان الاصل اليوناني لكلمة نظام (System) هو: Systema المشتقة من كلمة Syn وتعني معا، ومن Histemi والتي تعني يكون وجمع. (شاهين، نظم المعلومات الادارية المفاهيم والتطبيقات، 1994، صفحة 55)

ويعرف النظام على أنه " مجموعة من العناصر المترابطة أو الاجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة" .

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات محددة تعطيها لبيئتها" (خليلي، 2020، صفحة 67)

انطلاقا من التعريفين السابقين يتضح أن كل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج إلى:

- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام.
- التعايش مع البيئة الخارجية.
- نظام للاتصال بالبيئة الخارجية.

-تعريف الاتصال:

عرف الاتصال من طرف مجموعة متعددة من الباحثين كل حسب وجهته ونظريته ومن هذه

التعريفات مايلي:

- الاتصال تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

ويعرفه عالم الاجتماع تشارلز كولي الاتصال: بأنه تلك الآلية التي من خلالها توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. (دليو، 2003، صفحة 15)

كما عرفه مايكل ويسترون بأنه: نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمها أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم. (اصبع و تيسير، 2010، صفحة 13)

- وعرف من طرف بشير العلاق بأنه: " أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعات بغرض الإبلاغ والتأثير وإحداث التغير باتجاه بلوغ أهداف مسبق" (العلاق، 2009، صفحة 30).

والاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة. (فرج، 2009، صفحة 5)

مما سبق يتبين، أن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يشتركا في فكرة أو خبرة أو مفهوم أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين؛ أي أن احد الطرفين لديه معلومات وأفكار وآراء معينة ويريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها، وهذه العملية تحتوى عناصر محددة تشمل المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والتغذية العكسية.

الاتصال كنظام:

يعرف الاتصال كنظام بأنه عملية تفاعلية مستمرة تتكون من عناصر مترابطة تعمل معا داخل سياق بيئي معين من أجل إنتاج المعنى وتبادلته. ولا يقتصر الاتصال على المرسل والمستقبل فقط بل يشمل البيئة البيئية الاجتماعية والثقافية، والقيم، والخبرات السابقة، والتشويش، التغذية الراجعة. وبهذا المعنى، يعد الاتصال نظاما مفتوحا يتأثر بالمتغيرات الخارجية ويعيد تنظيم نفسه من خلال التفاعل المستمر.

الاتصال كنظام يعني النظر إلى عملية الاتصال بوصفها منظومة متكاملة من العناصر والعلاقات المتبادلة التي تعمل معا لتحقيق هدف معين مثل نقل المعلومات أو التأثير أو بناء الفهم المشترك.

ويشير الاتصال من منظور النظم، بأنه نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل معها، حيث تسهم المدخلات (الرسائل والمعلومات) في انتاج مخرجات (اتجاهات، سلوكيات واستجابات)، وتستخدم التغذية الراجعة لتعديل العملية وتحسينها.

2- خصائص الاتصال كنظام:

يتميز الاتصال بوصفه نظاما بعدة خصائص أساسية وهي:

- ✓ التكامل : بمعنى كل جزء من نظام الاتصال يعتمد على الأجزاء الأخرى، وكل عناصر الاتصال تعمل معا كوحدة واحدة. ولا يمكن فهم عملية الاتصال من خلال جزء منفصل.
- ✓ التفاعلية: بمعنى كل عنصر في النظام يؤثر ويتأثر بالآخرين.
- ✓ الانفتاح على المحيط والبيئة: يتفاعل الاتصال مع البيئة والمحيط ويتبادل معهما المعلومات.
- ✓ الديناميكية (الاستمرارية): فعلمية الاتصال عملية متغيرة باستمرار مع البيئة الداخلية والخارجية وليست ثابتة.
- ✓ التوازن الذاتي(التنظيم الذاتي): يسعى النظام إلى تحقيق الاستقرار من خلال التغذية الراجعة. بمعنى أن نظام الاتصال يحافظ على استقراره بنفسه.

3- عناصر العملية الاتصالية

تشمل العملية الاتصالية من العناصر التالية:

- 1- المرسل أو المصدر أو القائم بالاتصال: وهو الطرف الذي قلم بإنشاء الرسالة، ويكون إما فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو منظمة، وكثير ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعملية الاتصال. يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين. وقد يتحول المرسل إلى مستقبل والعكس. وبهذا يتقمص المرسل أربعة ادوار في عملية الاتصال: يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمز لمعنى في الرسالة (يضع كلمات وإشارات ورموز)، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة. ويوظف القائمون بالاتصال مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم خلفياته الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم. ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين(محمود، 2002، صفحة 70).

2- الرسالة:

الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر الى المستقبل أو المعنى أو المحتوى، وتتضمن المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتف فاعلية الاتصال على مدى الفهم للموضوع الذي تدور حوله الرسالة، وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فاعلية الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافة لنوعيتها من حيث البساطة والتعقيد. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية(العميان س.، 2005، صفحة 241).

2- الوسيلة أو القناة أو الوسيط:

وهي الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة وإيصالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة المستخدمة بالاعتماد على مدى الاختلاف الحاصل في مستوى الاتصال، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بزيادة المسافة بين المرسل والمستقبل، وبزيادة عدد المتلقين أو المستقبلين وانتشارهم.

4-المستقبل أو المتلقي:

يعتبر المتلقي أهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية، لذا يعد المستقبل وسماته الشخصية من أولويات المرسل التي يجب أن يضعها أمامه، إذا أراد تحقيق هدفه من الرسالة التي يبثها. ويقوم المرسل اليه بعملية تفكيك لكل أجزاء الرسالة سواء كانت كلمة أم جملة أم نصا. لذلك يعتبر الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية او الاعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها هو الهدف في عملية الاتصال. يقوم المستقبل بحل وفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها. لذلك يجب ان يقاس نجاح عملية الاتصال لا بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف. وتشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى ادراكه للموضوع دورا مهما في ادراك فحواها.

5-رجع الصدى:

رجع الصدى يسمى رد الفعل أو التغذية الراجعة، ويأخذ دائما اتجاها عكسيا في العملية الاتصالية، ويكون المستقبل نقطة انطلاق، والمرسل هو المستلم، ذلك للتعبير عن موقف المستقبل من الرسالة ، حيث يعبر عن مدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لفحواها وما فيها.

هذه ردة الفعل تعود إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورة ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تعيد حدوث رد فعل الرسالة، سواء رد فعل ايجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبيا يتعارض مع أهدافه (الحميد، 2000، صفحة 23).

6-التأثير:

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتا وليس دائما، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال.

وتتم عملية التأثير على خطوتين : الاولى هي تغيير التفكير، والخطوة الثانية هي تغيير

السلوك.(الجوهري، 2004، صفحة 24)

4-مكونات نظام الاتصال في المؤسسة :

-يتكون نظام الاتصال وفق نظرية النظم من عناصر مترابطة أهمها:

أولا: المدخلات: وتشمل:المعلومات والبيانات، والقرارات الأفكار التي تدخل للنظام من داخل المؤسسة أو من خارجها، وقد ترتبط بالجانب البشري، المادي، المالي، المعلوماتي.

ثانيا: العمليات: وتتمثل في الطرق والوسائل التي يتم من خلالها نقل ومعالجة وتفسير المعلومات عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية.

ثالثا: المخرجات: وهي النتائج المترتبة على الاتصال مثل: القرارات،التوصيات، ردود الفعل، الافعال التنظيمية (تقارير، ردود الفعل)

رابعا: التغذية الراجعة: وهي عملية ارجاع المعلومات إلى المصدر لمعرفة مدى فعالية الاتصال، وتصحيح الانحرافات مثل تقييم الموظفين أو رد العملاء على الخدمات أو استجابة العاملين أو النتائج التي تعاد للإدارة لتصحيح المسار .

خامسا: البيئة: وهي الاطار المرجعي الخارجي الذي يؤثر في النظام ويتأثر به (الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، التقنية وتشمل: وسائل الإعلام، العملاء، الموردين، الجهات الحكومية).

5-أهمية نظام الاتصال:

تشبيه الاتصال داخل المؤسسة بالجسر الذي تمر عليه المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزاء المؤسسة والأطراف العاملة في إطارها. لذلك نجد كل من "دافيز" وسكوت يؤكدان على أنه "بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، وتقدم الانتاج الجماعي. ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل. وبدون اتصال لا توجد جماعة. فالالاتصال هو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات.

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية -التون مايو- حيث يجب ان تبدأ الدراسة الاجتماعية بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فالالاتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها، ويرى مورفي: أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.

خلاصة:

خلصت هذه المحاضرة إلى أن الاتصال عند النظر إليه كنظام، لا يقتصر على كونه عملية عفوية لتبادل المعلومات، بل هو بناء منظم يقوم على مجموعة من العناصر المتكاملة المدخلات والعمليات والمخرجات، التي تعمل في ترابط مستمر لتحقيق الفهم والتأثير. كما يرتبط الاتصال بوجود مرسل يمتلك هدفا، ورسالة تصاغ بطريقة مناسبة، ووسيلة تنقلها، ومستقبل يتفاعل معها، إضافة إلى التغذية الراجعة، كلها مكونات تجعل من الاتصال عملية ديناميكية قابلة للتطوير والتحسين.

كما تؤكد المحاضرة على أن أهمية الاتصال كنظام تكمن في قدرته على ضمان التنسيق داخل المؤسسة، وتيسير اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات المهنية، إلى جانب دوره في بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها. فكلما كان هذا النظام واضح المعالم، متكامل العناصر، وفعال الأداء، انعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وعليه، فإن فهم الاتصال كنظام متكامل يعد أساسا ضروريا لكل ممارس في مجال الاتصال والعلاقات العامة.

المحاضرة الخامسة : الاتصال المؤسسي وخصائصه

تمهيد

1-تعريف الاتصال المؤسسي

2-أنواع الاتصال المؤسسي

3-اهداف الاتصال المؤسسي

4- معوقات الاتصال المؤسسي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال المؤسسي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساهم في تنظيم تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح الاتصال أداة إستراتيجية لا تقتصر فقط على نقل المعلومات، بل تشمل بناء صورة المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع جمهورها. من هنا تأتي أهمية دراسة مفهوم الاتصال المؤسسي، والتعرف على أنواعه وأهدافه، إضافة إلى أبرز المعوقات التي قد تحد من فعاليته.

1- تعريف الاتصال المؤسسي:

يمكننا في هذه المحاضرة التنكير بتعريف الاتصال المؤسسي لانه تم تعريفه في المحاضرة الاولى، وبهذا يمكننا تعريفه تعريفا شاملا وبالتالي القول أن الاتصال المؤسسي هو: "تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة في الاتجاهات المتنوعة؛ سواء أكانت أفقية أم صاعدة أم نازلة، بواسطة مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا بأفراد الإدارة العليا أو بأعضاء مجلس الإدارة إلى المستويات الوظيفية الأدنى، وبين الجمهور الخارجي وبالعكس، وهو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل بها عدد من الأفراد". (وليد، 2017، صفحة 42)

ومن أهم الركائز التي يقوم عليها هذا الاتصال ما يلي:

- **التكيف:** أي أن العاملين والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها لكي يكون هناك مجتمع تنظيمي متماسك داخل المؤسسة.
- **نقل المعلومات:** نقل المعلومات عملية معقدة، تهدف إلى تحقيق غرض معين عن طريق وائل وأساليب شديدة التعقيد، كحلقات البحث والنقاش، وأساليب الاتصال المتعددة والنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والادارية ولغة الاتصال.
- **الإقناع:** هو جزء لا يتجزأ من الحياة الديمقراطية المرتبطة بحرية التعبير فيجب تحقيق فعالية الاتصال المؤسسي.

ونلاحظ من خلال هذه المرتكزات الثلاثة، انها تدخل ضمن ما يعرف بثقافة المؤسسة أو المنظمة، وتوفرها وتجسيدها يقع على عاتق المؤسسة وبيئتها الداخلية، لذلك تعتبر ثقافة المنظمة من اهم مرتكزات إنجاز عملية الاتصال المؤسسي داخل كل منظمة، إذ نجد هناك تناسب طردي بين ما

توفره ثقافة المنظمة من امتيازات وبين ما يمكن ان يحققه الاتصال داخل هذه المنظمات. (مهدي، 2021، صفحة 106)

2-أنواع الاتصال المؤسساتي:

يرتبط الاتصال المؤسساتي بالأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة، سواء كانت داخل المؤسسة من خلال تنسيق جهود الفاعلون بتبادل المعلومات المتعلقة بشؤون العمل، أو خارج المؤسسة بربط مصالحها وأهدافها بالمحيط الخارجي من ممولين وموردين ومستهلكين. وتتمثل أنواع الاتصال المؤسساتي في:

2-1 الاتصال الداخلي:

يشير الاتصال الداخلي: إلى " كل العمليات التي تتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف المنظمة جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي" (قاسيمي، 2017، صفحة 14)، وهو "بذلك يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها" (مهدي، دون سنة، صفحة 58)

وعموما فهو "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر. وقد يكون هذا الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس، أو مستوى أفقي بهدف احداث تغيير من أي نوع ، ويكون هذا الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد أداء وتسيير العمل" (العطروزي، 1969، صفحة 341)

وينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين من الاتصالات هما:

أ- الاتصال الرسمي:

وهو 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 أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الادارية الأعلى للمستويات الأدنى. (عقيلي، 1997، صفحة 404) ، ويمكن ان نعرف الاتصال الرسمي بأنه: تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها

المنظمة.(حزى، 2020، صفحة 16)، و يصنف علماء الادارة الاتصال الرسمي إلى هذا الاتصال

عبر اتجاهات معينة إلى ما يلي:

✓ الاتصال النازل أو الهابط:

يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا تجاه المستويات الدنيا في التسلسل

الهرمي "(العلاق ح.، 2009، صفحة 58). وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص

العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب

الادارة العليا ،ويتمثل في المعلومات كالقرارات الادارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى

المرؤوسين.(الباقي، 2005، صفحة 317)



شكل رقم(2) يوضح الإتصال النازل

المصدر:(بشار حزى ،2020، ص 19)

✓ الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم(الطويرفي، 1997، صفحة 43) . ويقصد به الاتصال من الاسفل إلى الأعلى الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الادارية العليا، كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهما مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق. ويمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- ✓ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل سواء كانت سلبية أو ايجابية.
- ✓ تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه أن كان مشرفا عنه.
- ✓ طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة لسياسة المؤسسة، وفي طريقة العمل وأيضا الاجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

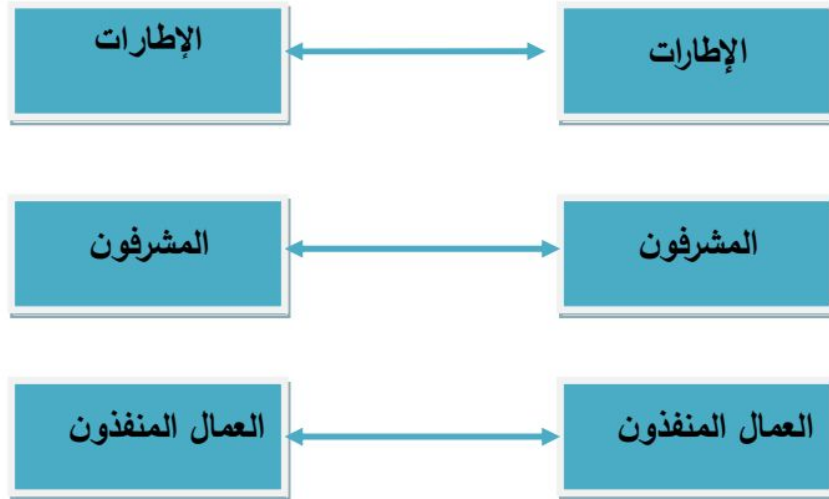


شكل رقم(3) يوضح الاتصال الصاعد

المصدر: (بشار حزي، 2020، ص 21)

✓ الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال المتبادل بين العمال والموظفين الذين يتموقعون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمؤسسة وفيه يسير التفاعل في اتجاهين .(عشوي، 1992، صفحة 10). ويندرج هذا النوع من الاتصال ضمن مستوى اداري واحد، حيث يبرز حالة التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين الفاعلين في المؤسسة، أو الاقسام التي تقع في نفس المستوى الاداري للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وغالبا ما تستخدم المؤسسة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيزي الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها.(الحوش، 2006، صفحة 39)

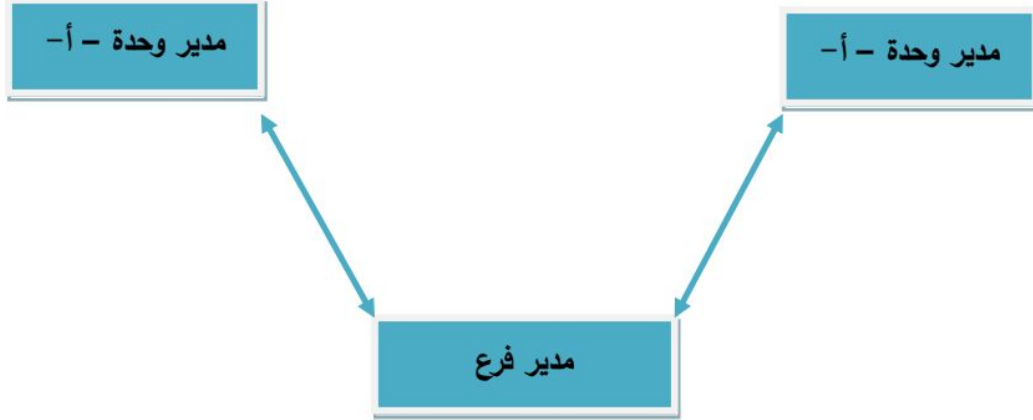


شكل رقم (4) يوضح الاتصال التنظيمي الافقي

المصدر: (بشار حزي، 2020، ص 22)

✓ الاتصال المحوري(القطري أوالمائل):

وهو الاتصال الذي يأخذ الشكلين الصاعد والنازل في نقل المعلومة دون الأخذ بعين الاعتبار التدرج الهرمي للوظائف، حيث يمكن أن يكون متجه من الإدارة العليا إلى الفاعلين في المستويات التنظيمية الدنيا، كما يمكن أن يأخذ المسار العكسي أي من المستويات التنظيمية الدنيا إلى الإدارة العليا، ويكون الهدف من هذا النوع من الاتصال غالبا الرغبة في ربح الوقت والجهد، وتقليل تكلفة الاتصال.(دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، 2013، صفحة 77)



شكل رقم (5) يوضح الاتصال المحوري

ب-الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بعفويتها وبسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط واجراءات رسمية محددة. وهو اتصال دائم الحركة والتجديد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. (محمود خ.، 2002، صفحة 124)

فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية هي بمثابة اتصالات تتم بين الافراد والجماعات داخل المنظمات، وتكون عادة من دون قواعد مكتوبة محددة وواضحة أي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على اثر تجارب "هاوثورن"، والتجارب التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الانسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة. وتوجد دوافع وعوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية. مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهي:

- ✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات لأفراد يرغبون في إشباعها.
- ✓ ان التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- ✓ اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية

✓ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين.

✓ عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية.

ويترجم هذا النوع من الاتصال في شكل علاقات تتمثل:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكتب.
- الاتصال المباشر من شخص لأخر من (الغم إلى الأذن) الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومة والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية.

2-2 الاتصال المؤسسي الخارجي:

يعتبر الاتصال الخارجي للمؤسسة حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وبفضله تتمكن المؤسسة من بناء ثقة الجمهور بها واستدامتها، والتعرف على ميولات الناس لإرضائهم. ويضم الاتصال الخارجي كل إجراءات الاتصال الموجه للجمهور الخارجي في إطار الخدمة.

ويعرف الاتصال الخارجي بأنه تلك العملية التي تحدث بين المؤسسة وجماهيرها الخارجية. فهو يحدث خارج نطاقها ويشمل الجمهور التي تستهدفه المؤسسة وأيضاً جمهور المتعاملين، والوكلاء والشركاء ومؤسسات أخرى أو هيئات وغيرها من الجهات التي يمكن ان تتعامل معها المؤسسة بصفة خارجية. (الرحمان، 1991، صفحة 25)

وتكمن أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة في العلاقة الطيبة التي تنسجمها المؤسسة مع جمهورها الخارجي، وجعل المعلومة في متناول الجميع في إطار الشفافية والنزاهة. وبذلك تمكين الصحافة والمجتمع المدني وعموم الناس من مواكبة أعمال المؤسسة. كما يهدف إلى التعريف بخدمات المؤسسة ونسج علاقات مع باقي المؤسسات والشركاء قصد التعاون وتبادل الخبرات والتجارب. (عيساوي، 2021، صفحة 20)

ويشمل الاتصال الخارجي ثلاثة أنواع وهي:

أ- **الاتصال الخارجي العملياتي:** يكون هذا النوع من الاتصال من منطلق إحساس اعضاء المؤسسة، وشعورهم بوجوب تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط لإعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة ومرآت عاكسة لها امام الجمهور العام (بكافة انواعها)، وذلك من خلال إعطاء صورة

ايجابية عن المؤسسة، ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات أو بنك المعلومات التي تستخدمها المؤسسة كمدخلات وتحويله إلى مخرجات.(سعيد، 1983، صفحة 417)
ب- اتصال خارجي استراتيجي: ويسعى هذا النوع الى تحقيق دورين من خلال صنفين من الاتصال:

➤ صنف يتولى إنشاء وتكوين صدقات وشبكات اتصال في المحيط الخارجي، وذلك لكون المؤسسة تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وتطوير وتنمية علاقات ايجابية مع الفاعلين في هذا المحيط، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام انذار يمكن أن يخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات وأزمات.

➤ صنف يسمى بالسمع الخارجي او الاستماع الخارجي؛ إذ تنشئ المؤسسة قنوات استقبال المعلومات الاستراتيجية من البيئة المحيطة، وهذا بجمع معطيات عن المنافسين و التطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات الاجتماعية كل هذه تشكل مادة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد.

ج- الاتصال الخارجي حول الصورة: ويستعمل بكثرة لأنه يمثل الاتصال الخارجي للمؤسسة ،وهو محصور بنشاط المؤسسة لا بنشاط الأفراد ويعتمد هذا النوع من الاتصال على:

• الاعلان: الذي يحاول توصيل رسالة معينة ونقلها ونشرها على أوسع نطاق بهدف لفت الإنتباه إليها باستخدام الأساليب التعبيرية والملائمة لكل رسالة اعلانية.

• العلاقات العامة: التي تحاول تكوين صورة ايجابية طيبة للمؤسسة عند جماهيرها من خلال الاستعانة بالدعاية والتمويل ومساعدات الجمعيات الخيرية وغيرها من الانشطة التي تجعل المؤسسة حاضرة في ذهن جماهيرها.

• العلاقة بوسائل الاعلام: كما يستعمل الاتصال الخارجي العلاقة مع وسائل الاعلام، وجعلها تشكل دورا ايجابيا في المساعدة في تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة وتحويلها من أداة ضغط إلى أداة موالية لسياسات المؤسسة.(Bartoli، 1991، صفحة 82).

3- أهداف الاتصال المؤسساتي

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال المؤسساتي الى تحقيقها فيما يلي(نوار، 2004، الصفحات 120-121):

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
 - **المشاركة في المعلومة:** يساعد الاتصال على تبادل الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، وتوجيههم في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما تعرفهم بنتائج أداؤهم.
 - **إتخاذ القرارات:** يساعد الاتصال على إتخاذ القرارات، من خلال المعلومات التي يزودها للعاملين لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات، وتقنين نتائجها.
 - **التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي:** من خلال الصدق والاحلاص عند مزاولة عملية الاتصال ، ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان وتشجيع الآراء البناءة.
 - **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:** من خلال المساعدة على توطيد العلاقة بين المنظمة، وأولئك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المؤثرة وفرص التدريب المتاحة.
 - **تنمية العلاقات الانسانية:** حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الانسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
 - **تحسين انتاجية وفعالية العمل:** فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم الى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- ويضيف "فضيل دليو" أهداف الاتصال التنظيمي من خلال تصنيفها إلى ما يلي (فضيل، 2003، الصفحات 86-87):
- ✓ **أهداف توجيهية:** حيث تكسب العامل اتجاهات جديدة أو تعديل القديمة منها المرغوب فيها.
 - ✓ **أهداف معرفية:** التي تقوم على أساس توصيل المعلومات بقصد جعل أطراف التنظيم على علم بما يجري وما يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ أهداف تنظيمية: ويتحقق من خلال توجه الاتصال إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة في التنظيم.

4-معوقات الاتصال المؤسساتي:

يمكن طرح معوقات الاتصال المؤسساتي من خلال طرح معوقات كل نوع .

1-4 معوقات الاتصال الداخلي:

1-1-4 معوقات الاتصال الرسمي:

➤ معوقات الاتصال النازل:

يعود سبب فشل الاتصال النازل إلى المعوقات التي تواجهه والمتمثلة في(حمزة، 2019، صفحة

103):

✓ اعتماد التنظيمات في الغالب على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى استخدام الرسائل الشفاهية والمواجهة وجها لوجه، مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

✓ أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

✓ نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين من هم في مستويات التالية، و هذا من شأنه ان يحد من الاتصال الفعال.

✓ مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

✓ عدم مراعاة التوقيت المناسب لاستقبال الرسالة، وكذا الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

➤ معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الاهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

- ✓ محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات (محمد، 1999، صفحة 283).
- ✓ البعد المكاني والاداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ التقاليد الادارية في المنظمة كاعتبار انه من الطبيعي ان يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الاساسية.
- ✓ حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأبناء السارة وغير السارة بصورة دائمة.
- **معوقات الاتصال الأفقي:** من المعوقات التي تعيق أداء الفعال للاتصال الأفقي ماييلي (دعيس، 1999، صفحة 190):
- ✓ ان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة وخلق أنواع متعددة من الرؤساء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- ✓ لا يتم هذا النوع من الاتصال بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.
- 4-1-2 **معوقات الاتصال غير الرسمي:** يمكن طرحها فيما يلي (الدين، 2009، صفحة 49):
- ✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يدرك أثار سلبية على أداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية أحيانا واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بسبب الإشاعات.
- 4-2 **معوقات الاتصال الخارجي:** وتتمثل في (بلخيري، 2005، الصفحات 70-71):
- ✓ التحكم في التقدم التكنولوجي من المسائل التي تعيق الاتصال الخارجي والصعبة نتيجة الغزو الفوضوي للمعدات والبرمجيات في مجال المعلوماتية والاتصال .
- ✓ تشعب مجال الشبكات الاتصالية الكبرى التي يعتمدها الاتصال الخارجي ولا سيما الشبكات ذات الموجات العريضة التي تقوم بإيصال أنواع مختلفة من الإشارات، جعل هذه الخيرة قابلة للاختراق أكثر.

- ✓ قد لاتصل الرسالة الإعلامية إلى هدفها لأنها لاتصل للجمهور المعني بسبب ضعف أو انعدام الوسيلة كصعوبة الإرسال الإذاعي أو عم قدرة على اقتناء الوسيلة.
- ✓ عدم استخدام الوسيلة المؤثرة والفعالة في نقل الرسائل،لذا يتطلب المعرفة الدقيقة لخصائص ومميزات الوسيلة والجمهور معا وطريقة التعامل مع الوسائل.
- ✓ قد تكون فكرة الرسالة صعبة ومعقدة أو مختصرة يصعب شرح جزئياتها أو طويلة للغاية مما يضطر القارئ المستعجل إلى تركها.
- ✓ درجة ذكاء الجمهور واهتماماته وثقافته وتدخل عوامل السن والجنس...قد تكون معوقا من معوقات الاتصال الخارجي.
- ✓ إن اتجاهات الجمهور نحو الرسالة الإعلامية لها أكبر أثر في تلقي الرسالة، فالأفراد الذين يتسمون بالخوف من الأفكار الجديدة، فهم معرضون لعدم الاستفادة من الرسائل التي ترد إليهم.
- ✓ وجود الاعلام المضاد و الاعلام المعاكس أو منافس لفكرة أو سلعة أو خدمة ما، هذا ما يشوه الرسالة الإعلامية للاتصال الخارجي.

خلاصة:

في ختام هذه المحاضرة، يتضح أن الاتصال المؤسسي يمثل عنصرا حيويا في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال ضمان انسيابية المعلومات وتعزيز التفاهم بين مختلف الأطراف. كما أن تنوعه يسمح بتلبية احتياجات متعددة داخلية وخارجية، في حين تسعى أهدافه إلى دعم اتخاذ القرار وبناء الثقة. ومع ذلك، فإن وجود معوقات لكل نوع (داخلي: رسمي غير رسمي، صاعد نازل افقي، خارجي)، قد يؤثر سلبا على فعاليته، مما يستدعي من المؤسسات العمل على تطوير استراتيجيات اتصال فعالة لتجاوز هذه التحديات وضمان تحقيق أفضل النتائج.

المحاضرة السادسة : وسائل الاتصال في المؤسسة

تمهيد

- 1- تعريف وسائل الاتصال
- 2- خصائص الوسيلة الاتصالية الفعالة
- 3- وسائل الاتصال الداخلي
- 4- وسائل الاتصال الخارجي

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن لأي تنظيم أن يحقق أهدافه دون وجود نظام فعال يضمن تبادل المعلومات والأفكار بشكل واضح ومنظم. ومع تطور المجتمعات وتعدّد الهياكل التنظيمية، أصبح من الضروري التمييز بين نوعين رئيسيين من الاتصال: الاتصال الداخلي الذي يحدث داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها الإدارية والعاملين فيها، والاتصال الخارجي الذي يربط المؤسسة بمحيطها الخارجي من عملاء وشركاء وجمهور.

ولتحقيق الهدف من هذا الاتصال يجب الاهتمام بالوسائل الاتصالية المرتبطة به، وتأتي هذه المحاضرة لتسليط الضوء على مختلف وسائل الاتصال الداخلي والخارجي.

1-تعريف وسائل الاتصال :

تمثل الوسائل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتجدر الإشارة أن للوسائل الاتصالية أهمية قصوى، حتى أن "ماكلوهان" اعتبرها الرسالة في حد ذاتها حيث يقول أن: "الوسيلة هي الرسالة"، أي أن الوسيلة أهم من الرسالة، ومع ذلك فإنه يمكن الجمع بين المدلولين إذا اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي جزء هام من الرسالة، ولكنها ليست هي كل الرسالة بمعنى أنه إذا كان للرسالة ولخصائصها الذاتية أهمية كبرى في التأثير على المستقبل، فإنه قد يكون لوسيلة الرسالة دور حاسم في ذلك وقد يصل الأمر إلى حد جعل لكل وسيلة رسالتها(دايو، 2006، صفحة 43).

2-خصائص الوسيلة الاتصالية الفعالة:

تختلف وسائل الاتصال وتتعدد ولكل وسيلة خصائص، تجعلها أكثر تأثيراً في فعالية الاتصال من غيرها، ومن بين هذه الخصائص مايلي(السوفي و الهاشمي، 2016، صفحة 349):

أ- الابعاد الحسية للوسيلة:

تؤثر وسيلة الاتصال في مستقبل الرسالة حسب نوع الحواس التي يتلقاها، فالمعلومات التي تكون مرئية تكون أكثر فعالية من المعلومات المسموعة، وإذا كانت مسموعة مرئية تكون أكثر فعالية، وعليه إذا تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات تكون للرسالة فعالية أكبر لدى المستقبل.

ب- قدرة الوسيلة على توفير ردود فعل:

تعتبر ردود فعل المستقبل عاملاً مهم ومساهماً في فاعلية الاتصال، حيث من خلالها نتمكن من التعرف على مدى استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيره.

ج- تقديم الوسيلة لتسهيلات الاتصال الجيد: كتوفير ظروف ومتطلبات مادية، باستخدام وسائل توضيح صوتية ومعلومات مرئية في ظروف معينة أثناء التواصل مع مجموعة كبيرة.

3- وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة

يقوم الاتصال داخل المؤسسة على وسائل اتصالية متعددة يعتمد عليها الفاعل لايصال محتويات معينة وهي:

أ- وسائل الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه، ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرص لوجود اتصال ذي اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة. (بشاري، 2020، صفحة 31)، وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال لسرعته ولكونه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل والأكثر اقناعاً للمرسل إليه (الجميلي، دون سنة، صفحة 23).

ووسائل الاتصال الشفوي يمكن أن تكون مباشرة بدون وسيط أو غير مباشرة باستخدام وسيط. ومن هذه الوسائل مايلي:

✓ الاجتماعات والمؤتمرات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ، وفي وقت واحد ويتم ذلك في حالة الاعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة (دعبس، 1999، صفحة 197). وتتم هذه الاجتماعات حسب أجندة المؤسسة، حيث يتم الاجتماع سنوياً لمناقشة إنجازات المؤسسة وتحدياتها

وكذلك أهدافها و تطلعاتها بخصوص المرحلة القادمة و في الغالب يترأس هذا الاجتماع المؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المؤسسة.

✓ اللجان:

تعد اللجان كذلك إحدى صور وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر مثل الاجتماعات و المؤتمرات. إلا أنها تختلف من حيث العدد و المهام باختلاف الغرض والمسؤولية المسندة، وقد تكون اللجان دائمة وأ ظرفية، حيث تنتهي مهمتها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

✓ الندوات:

و تمثل الندوات كذلك إحدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر. فقد يجتمع العمال و الرؤساء لتبادل جهات النظر حول موضوع يشكل صعوبة في معالجته على المستوى الفردي، حيث تطرح الأسئلة في الندوة بطريقة، ما حسب طريقة التنظيم المعتمدة في المؤسسة، ويتم الإجابة عليها في شكل مناقشة حرة وغالبا ما تنتهي الندوات بتوصيات.

✓ الإستشارة:

لا ينجو أي عمل في المؤسسة من المشكلات أو المعوقات التي تؤثر بدورها على سير العمل و نتائجه. قد تختلف هذه المشكلات مما يتطلب من المؤسسات اللجوء و الاستعانة ببعض الخبراء و الأخصائيين في حل هذه المشكلات.

✓ المقابلات:

تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر. وتعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الأخرى. وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجه لوجه وتختلف المقابلات حسب الهدف منها، و من أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها :

- مقابلة إعلامية
- مقابلة الاستشارة
- مقابلة التدريب
- مقابلة التقييم
- مقابلة العلاقات العامة
- مقابلة النقل والترقية

• مقابلة الاجراءات التأديبية

ب- وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصالات المكتوبة تعتبر من أهم الاتصالات التي تستخدمها الإدارة من اجل نقل المعلومات وتبادلها بين الموظفين، في حالة عدم القدرة على إجراء الاتصالات المباشرة، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة نجد الوسائل التالية:

✓ التقارير:

عرف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع محدد أو مشكلة محددة عرضاً تحليلياً متسلسلاً للوصول إلى قرار يخدم الموضوع أو يساهم في حل المشكلة، مع ذكر الاقتراحات أو التوصيات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، بعيدة عن الانحياز أو التأثير المسبق عن الموضوع أو الاجتهاد الشخصي لمعد التقرير. (الجميلي، 1997، صفحة 144)

✓ مجلات المنظمة:

من هذه المجالات المجالات التي تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهي الأكثر إستخداماً، ومجلات متخصصة تركز على أخبار المؤسسة بالذات ومجلات يومية تغطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة والأخبار اليومية الهامة. ومن بين المجالات كذلك؛ المجالات الحائطية التي تعد وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل بشكل مباشر (مجذوب، 1990، صفحة 522).

✓ التعليمات والأوامر: قد تكون التعليمات والأوامر شفوية، كما أنها قد تكون مكتوبة كمرجع يرجع إليه في حالة المخالفة وذلك بالنسبة لكل المستويات الادارية. وقد تكون التعليمات والأوامر المكتوبة في صورة مذكرات داخلية والمطبوعات والنشرات.

✓ الأدلة والكتيبات: وهو ما يقوم به أغلب أو معظم المؤسسات الإدارية بإصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين، من حيث السياسة العامة وحقوق الموظف وواجباته.

✓ نظم الاقتراحات والشكاوي: هي وسيلة تقوم على رفع الشكاوي والاقتراحات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه. ويتم ذلك عن طريق استلام الادارة العليا لأفكار والاقتراحات، من خلال صندوق خاص به. (عامر، بدون سنة، صفحة 64)

✓ المذكرة الداخلية:

وهي وسيلة اتصال منتظمة تقدم المعلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة من الاجتماعات إلى بقية المستخدمين، بغرض إعلامهم والخروج بحلول للمشاكل المطروحة في المؤسسة وتستخدم هذه الوسيلة في الاتصال النازل.

✓ معرض الصحافة:

تشمل هذه الوسيلة مجموع المقالات المكتوبة عن المؤسسة من طرف الصحافة الخاجية، بهدف إعلام العمال بنشاطات وأعمال المؤسسة التي لها صدى إعلامي. (دليو، الجزائر، صفحة 176)

ج- وسائل الاتصال التصويري:

هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسبيا وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا صممت خصيصا لتفادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة وتتمثل أساسا في (أبو سمرة، 2009، صفحة 75):

- الملصقات: عبارة عن لوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم غير الملمين بالقراءة الجيدة.

- الكاريكاتير: تعبر عن الأفكار بصورة هزلية والتي يحبها جميع العمال، فهي تنقل المعاني بأسلوب هادف يكون القصد منه التوعية.

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

- الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم عادة في إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، وعلى سبيل المثال المؤسسة التي تستخدم الخرائط في المشروعات الجديدة وفيما يتعلق بانسياب خطوط الإنتاج والعمليات التشغيلية بقصد الإيضاح والسهولة (الحجاب، 2010، الصفحة 90).

د- الوسائل الإلكترونية: وأهم هذه الوسائل مايلي (السوفي، 2016، الصفحة 233):

✓ البريد الإلكتروني: استخدامه يمكن الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك و التقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية.

✓ الشبكة الداخلية **Intranet**: التي ربطت أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض و بالتالي تجاوز الحدود المكانية، فلم تصبح المجموعات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيا الاتصال الجديدة بحاجة إلى اتصال مواجهي مباشر، لأن هذه التكنولوجيات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل". كذلك ساهمت في تجسيد الحوار بين القمة و القاعدة و فيما بين الموظفين، لذلك فإن المؤسسة مطالبة اليوم بـ "إحداث توازن في الاتصالات التي تحدث على مستواها، و هذا عن طريق تفعيل مجموعات الحوار التي تحدث عبر الإنترنت مع تشجيع اللقاءات المباشرة فيما بين الموظفين بصفة منتظمة، و هذا ما يعطي واقعية ملموسة للاتصال والعمل الجماعي".

✓ الشبكة الخارجية **Extranet**: هي شبكة خاصة لأجهزة الحاسوب تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت، والأنظمة العامة للاتصالات عن بعد، لأغراض التبادل الآمن لجزء من معلوماتها التجارية او عملياتها مع الموردين و الشركاء أو الشركات الأخرى، و هي تستلزم الأمن و الخصوصية فقد تشمل برامج جدار الحماية، إدارة الخوادم، استخدام الشهادات الرقمية و تشفير الرسائل.

✓ الموقع الإلكتروني: أو كما يطلق عليه موقع الويب هو عبارة عن كيان رقمي يمثل الوجود الافتراضي لكيان ما على شبكة الانترنت.

4- وسائل الاتصال الخارجي:

هي القنوات التي يتم بواسطتها نقل الرسائل وتبليغها إلى الجمهور، وتختلف الوسائل الاتصالية في إمكاناتها وخصائصها، والتأثيرات التي تحدثها في المتلقي، فهناك وسائل اتصال ذات انتشار محدود وأخرى لها تغطية واسعة، كما تختلف هذه الوسائل من حيث طبيعتها وتكلفتها وسرعة توصيل المعلومة. وتشمل وسائل الاتصال شفوية والكتابية والإلكترونية والمصورة، والسمعية البصرية تكون همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي:

✓ المحادثات الرسمية وغير الرسمية: هي كل المناقشات التي تدور بشكل غير مرتب له، سواء داخل مقر العمل أو خارجه، خلال نشاط ثقافي أو في مكان عمومي أو خاص.

✓ المحادثات الهاتفية: يحافظ الهاتف على مكانته كوسيلة تواصلية دائمة الحضور في المؤسسات رغم ظهور وسائل حديثة وأكثر تطوراً، إلا أنه يبقى مستعملاً بكثرة، ويتسم بكونه وسيلة للتواصل المستعجل، وأداة فعالة لنقل المعلومات وتقريب المسافات.

- ✓ **الاجتماعات:** تعتبر من أكثر وسائل الاتصال المؤسسي شيوعا، لأنها فرصة لتبادل الأفكار والآراء وتقاسم الخبرات، فهي تتيح تفاعلاً على تعليم المشاركة في الآراء.
- ✓ **المقابلات:** هي اللقاءات المباشرة وجهًا لوجه بين شخصين أو أكثر، وتعتمد أساسًا على ثنائية السؤال والجواب، قصد تبادل الأفكار والاستفادة من تجارب الآخرين.
- ✓ **الخطب :** يعد الخطاب وسيلة تواصلية شفوية قديمة، تمكنت من الاستمرار بفضل قدرتها على إيصال المعلومات وتقديم الشروحات والتوضيحات، وعرض الأفكار والمواقف بغرض التأثير والإقناع.
- ✓ **الهوية البصرية:** هي أساس للتواصل المؤسسي، على الدوام تصبح المؤسسة معروفة، ويتم التعرف عليها بسهولة أكبر وبأسرع وقت ممكن، لهذا من الضروري التركيز على هوية بصرية أولا وقبل كل شيء، وتتجسد الهوية البصرية في إنشاء شعار Logo ، إذ يعتبره العديد من المختصين أول علامة تعبر عن شركة الجمهور (دليو، 2004، الصفحة، 76).
- ✓ **المعارض :** تعتبر من أبرز وسائل الاتصال الخارجي حيث تهدف المؤسسة إلى الاتصال بجمهورها الخارجي وإعلامه، بإقامة معارض خاصة بها أو مشاركة في معارض أخرى.
- ✓ **العلاقات مع الصحافة:** اعتبارا لأهمية الصحافة في الترويج للمؤسسة معينة أو الإساءة لها، فإن العديد من المؤسسات تهتم بربط علاقات جيدة مع الصحفيين كي ينقلوا بصورة جيدة عن المؤسسة وينشروا أنشطتها ويروجوا لخدماتها.
- ✓ **الزيارات والأبواب المفتوحة:** التي تكون إما في المناسبات أو في إطار الزيارات المؤسساتية، هي فرصة لاستقبال الزوار من كل الفئات الراغبين في التعرف على المؤسسة وثقافتها، والحصول على معلومات أكثر عنها وعن طريقة اشتغالها.
- ✓ **المؤتمرات العلمية والفنية:** فالمشاركة فيها تسهم في تبادل الآراء والاستفادة من بحوث وخبرات المختصين.
- ✓ **البريد الإلكتروني:** هو وسيلة سريعة لإرسال واستقبال الرسائل مقارنة بالبريد العادي، وهو وسيلة للتواصل الخارجي مع الشركاء والزبائن والمجتمع ككل.
- ✓ **المؤتمرات المرئية:** هي اجتماع في الوقت الحقيقي لطرفين أو أكثر من بعد باستخدام كاميرا فيديو وميكروفون وشاشة متوفرين عند كل طرف، وتكون مربوطة بشبكة رقمية.

✓ الشبكات الاجتماعية: كالفيسبوك وتويتر وإنستغرام ولينكد إن التي تستخدمها المؤسسات من أجل التواصل مع جمهورها والترويج لخدماتها وأنشطتها.

✓ التطبيقات (APPS) : توجهت المؤسسات إلى إنشاء برمجيات تطبيقية خاصة بها، تقدم عبرها مجموعة من المعلومات والخدمات لمستخدمي الهواتف المحمولة واللوحات الإلكترونية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية النقالة، ويتم تحميله من متجر التطبيقات بسهولة تامة (مجد، 1999، الصفحة 86).

خلاصة:

في ختام هذه المحاضرة، يتضح أن وسائل الاتصال، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تمثل العنصر الاساسي في نجاحها واستمراريتها. فمن خلال اختيار الوسيلة المناسبة التي تتسم بالوضوح والدقة والسرعة والفعالية، تستطيع المؤسسة ضمان حسن انتقال المعلومات وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. كما أن تنوع وسائل الاتصال، بين رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، يساهم في تعزيز العلاقات المهنية وتحسين صورة المؤسسة لدى محيطها، وعليه فإن إتقان استخدام هذه الوسائل يعد من أهم مقومات الأداء الجيد واتخاذ القرارات السليمة داخل أي تنظيم.

المحاضرة السابعة: الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة

تمهيد

1- تعريف الشبكات الاتصالية

2- خصائص الشبكات الاتصالية

3- أهداف الشبكات الاتصالية

4- أنواع الشبكات الاتصالية

خلاصة

تمهيد:

تمثل شبكات الاتصال التنظيمي أحد المحاور الأساسية في دراسة تخصص الاتصال والعلاقات العامة، إذ تشكل الإطار الذي تنتقل من خلاله المعلومات داخل المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، فالاتصال لم يعد مجرد عملية تبادل رسائل، بل أصبح نظاماً متكاملًا يضمن التنسيق بين الأفراد، ويساهم في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهمية شبكات الاتصال التنظيمي في كونها تحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، كما تؤثر بشكل مباشر في مناخ العمل ومستوى الأداء والانسجام بين العاملين. فاختيار نمط الشبكة الاتصالية (مثل الشبكة المركزية أو اللامركزية) يعكس فلسفة الإدارة ويؤثر في سرعة تدفق المعلومات ودقتها. وعليه، تهدف هذه المحاضرة إلى التعرف على مفهوم شبكات الاتصال التنظيمي، وخصائصها وزايفها وأنواعها.

1- مفهوم الشبكات الاتصالية:

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

- تشير إلى التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات. (عليان، 2005، صفحة 77)
- كما تدل على تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لوتم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفرد. (رماش، 2021، صفحة 45)
- ويعرفها **scott** بأنها: نظام من مراكز القرارات المرتبطة بقنوات الاتصال داخل المؤسسة. (الخطيب، 2009، صفحة 333)

ومنه فاشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة.

مما سبق يمكن تعريف شبكات الاتصال التنظيمي بأنها:

البنية الهيكلية التي تحدد أنماط ومسارات تدفق المعلومات داخل المنظمة، والتي تتكون من مجموعة من الروابط الاتصالية بين الأفراد والجماعات، سواء كانت رسمية (محددة بالهيكل التنظيمي) أو غير رسمية (ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية)، بحيث تنظم كيفية إرسال الرسائل واستقبالها

وتبادلها بما يحقق التنسيق والانسجام في أداء الوظائف التنظيمية. تتميز شبكات الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص تجعلها عنصرا أساسيا في تنظيم العمل وتحقيق الفعالية،

2- خصائص الشبكات الاتصالية :

تتميز شبكات الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص تجعلها عنصرا أساسيا في تنظيم العمل وتحقيق الفعالية، انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن ان نستشف الخصائص التالية لها:

✓ الهيكلية والتنظيم:

تتسم شبكات الاتصال بكونها منظمة وفق هيكل محدد، يعكس البناء التنظيمي للمؤسسة، سواء كان هرميا أو أفقيا، مما يحدد مسارات تدفق المعلومات.

✓ الرسمية وغير الرسمية:

تشمل الشبكات قنوات رسمية (مثل التقارير والتعليمات الإدارية) وأخرى غير رسمية (كالعلاقات الشخصية بين الموظفين)، وكل منهما له دور في نقل المعلومات.

✓ تعدد الاتجاهات:

لا يقتصر الاتصال على اتجاه واحد، بل يكون عموديا (صعودا ونزولا)، أفقيا (بين الأفراد في نفس المستوى)، قطريا (بين مستويات وأقسام مختلفة)

✓ الديناميكية والمرونة:

تتغير الشبكات الاتصالية بتغير الظروف التنظيمية والتكنولوجية، مما يجعلها قابلة للتطور والتكيف مع المستجدات.

✓ السرعة في نقل المعلومات:

تختلف سرعة انتقال المعلومات حسب نوع الشبكة (مركزية أو لامركزية)، ومدى تعقيدها.

✓ التأثير في اتخاذ القرار:

تلعب الشبكات دورا مهما في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات وتبادل الآراء.

✓ الترابط والتكامل:

تساهم في ربط مختلف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، مما يعزز التنسيق والعمل الجماعي.

✓ التأثير بالتكنولوجيا:

تعتمد بشكل متزايد على وسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية)، مما يزيد من فعاليتها وانتشارها.

3-أهداف الشبكات الاتصالية:

من بين الأهداف التي تسعى الشبكة الاتصالية إلى تحقيقها مايلي:

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

✓ تقدم خدمات اتصال أفضل مع أكبر عدد من الفاعلين في المؤسسة ومن خلال تنوعها. والافادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال المتاحة حاليا (من خلال التنظيم)، مما يحقق فعالية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيه. (طلعت محمود، 2021، صفحة 22)

بالإضافة إلى ما سبق: تسعى الشبكات الاتصالية لتحقيق السرعة والدقة في انجاز العمل، والتنظيم الداخلي في الجماعة، وتحديد القيادة داخل الجماعة، كما تساهم في تحديد الحالة المعنوية داخل الجماعة.

4-أنواع الشبكات الاتصالية:

تتنوع الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة حسب نوع الاتصال الى شبكات اتصالية رسمية وغير رسمية.

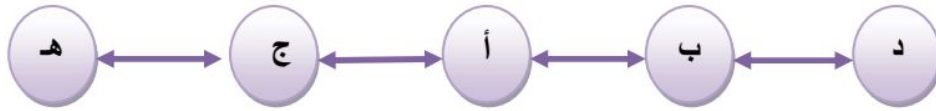
الشبكات الاتصالية الرسمية: فهي قنوات رسمية مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، والتي تحدد أوضاع الفاعلين وأدوارهم في استقبال وإرسال المعلومات والتوجيهات الصادرة عن المستويات العليا، وهي إما مركزية أو لا مركزية، وفي هذا الشأن يقول دافيز وسكوت: أنه بدون اتصال يتعذر وجود التنظيم في حد ذاته.

1- شبكة اتصال السلسلة:

وفي هذا النمط من الاتصال يكون فيه جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين)، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يشغلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط أو منتصف السلسلة، هو من يملك النفوذ والتأثير الأكبر من خلال منصبه الوسطي.

هذا النوع يكون موجودا بكثرة في المنظمات الرسمية البيروقراطية، وقد يكون صاعدا أو هابطا، ولا مجال للانحراف أو الخروج عن التنظيم الرسمي البيروقراطي للمنظمة.(أبو سمرة، دون سنة نشر، صفحة 41)

حسب هذه الشبكة المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قربيه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى وسط مركز المدير (أ) يليها المستوى الإداري لكل من (ب) و (ج) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (د) و (هـ) مستوى الأداء التنفيذي. كما أنه بإمكان كل من (ب) و (ج) الاتصال المباشر بالمدير (أ) باعتبارهما الرؤساء المباشرين، وكل من المنفذين (د) و (هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) الا من خلال الرئيسين المباشرين (ب، ج).



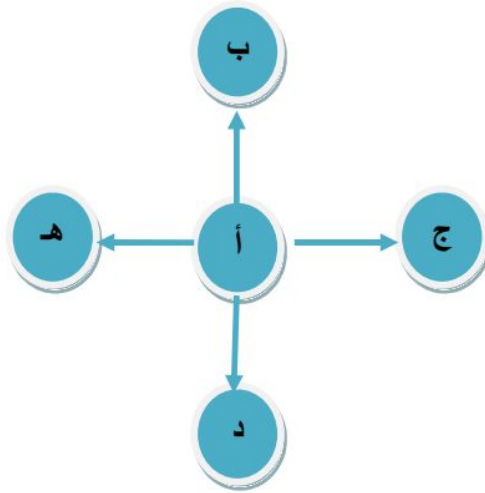
شكل رقم(6) يوضح شبكة السلسلة

2-شبكة العجلة :

في هذا النوع من الشبكات، تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات. ويكون الاتصال في ممر واحد والأفراد لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير).

في هذه الشبكة تكون الصلة مباشرة مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية بالمدير يتمتع بمركز قوي نظرا لإنفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد، ويفيد هذا النمط في سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتمرکز السلطة. كما أنه يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.(خيضر، 2002، صفحة 128)

كما يمكننا القول أن هذا النمط يحد من معوقات الاتصال بين المنفذين والمدير نظرا لتواجد وسيط من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد، على تشويه أو تأخير، أو تعطيل المعلومات وانسيابها.



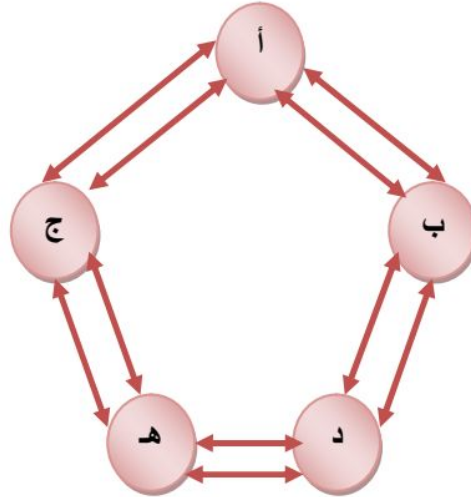
شكل رقم (7) يوضح شبكة العجلة

3- شبكة الاتصال الدائري:

ويسمى هذا النوع من الإتصال بالاتصال شبه التام، حيث يستطيع من خلاله الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، كما يمكن للبقية الاتصال فيما بينهم، وهذا يعني أن الاتصال يأخذ اتجاهين مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضوين أو أكثر، كما أنه يمكن لكافة أعضاء الجماعة أن يخضعوا لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال، ويمكن لأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها. (عامر، 1986، صفحة 212)

في هذا النوع يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية وأنها أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة،

وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأن أكثر الأشخاص رضا هم الذين يشكلون محورا للمجموعة ومركزها الرئيسي.

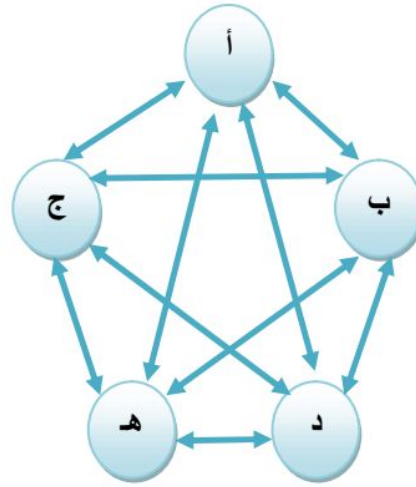


شكل رقم (8): يوضح شبكة الدائرة

4- شبكة النجمة: (المتشابك، أو متعدد الاتجاهات)

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات، إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم. ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة، وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

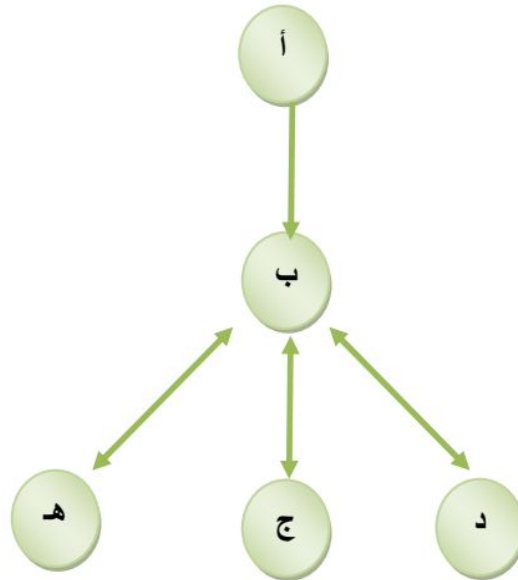
ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، ه، والرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب) (ج) للمرؤوسين (د) (ه). أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزه، فتكون بذلك شبكة الاتصالات تربط بين جميع أفراد المجموعة (الطوبي، 2001، صفحة 479). كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (9) يوضح شبكة النجمة

5- الشبكة العنقودية:

وفي هذه الشبكة يمكن لشخص واحد فقط من الاتصال، أي من المدير إلى مساعد المدير، وهذا الأخير يرتبط بأشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأشخاص من الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، حتى المدير نفسه لا يمكنه الاتصال بأي من هؤلاء المرؤوسين، إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة. (خيزر، السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 129)



شكل رقم (10): يوضح الشبكة العنقودية

أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية أن لكل نوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته، فشبكات الاتصال المركزية تصلح للمواقف البسيطة أو غير المعقدة والتي تتطلب قدرا عاليا من المرونة والسرعة، فالقرار يتخذه شخص واحد، حيث تنتقل إليه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئذ باتخاذ ما يلزم من قرارات . بينما قد تختلف الحالة في الاتصال اللامركزي، لأن حل مشاكل البسيطة هنا قد لاتجد من يحلها بسهولة وسرعة لأن الحل قد يستغرق وقتا أكبر وينطوي على مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق.

إذا في المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية، لأن المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط، كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية؛ حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة وأكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة.(العامري، 2007، صفحة 504)

خلاصة:

تعد الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة عنصرا أساسيا في تنظيم تدفق المعلومات، وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية. إذ يساهم اختيار نمط الشبكة، سواء كان مركزيا أو غير مركزي، في تحديد فعالية الاتصال، وسرعة اتخاذ القرار ومستوى التفاعل بين العاملين. كما أن الاستخدام الجيد لهذه الشبكات يساعد على تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل. وعليه، فإن فهم طبيعة الشبكات الاتصالية وتوظيفها بشكل مناسب يعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المحاضرة الثامنة: أهمية الاتصال في العمل الإداري

تمهيد

- 1- تعريف العمل الاداري
- 2- أهمية الاتصال في التخطيط الاداري
- 3- أهمية الاتصال في التنظيم الاداري
- 4- أهمية الاتصال في التوجيه الاداري
- 5- أهمية الاتصال في الرقابة لادارية
- 6- أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد:

يشكل الاتصال أحد الركائز الأساسية في العمل الإداري الحديث، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود نظام اتصالي فعال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. وتزداد أهمية الاتصال في كونه الأداة التي تربط بين الوظائف الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار، مما يجعله هام في تحقيق التكامل والانسجام داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه المحاضرة إلى العمل الإداري وتوضيح دور الاتصال في دعم العملية الإدارية من خلال إبراز أهميته في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعملية اتخاذ القرار.

1- مفهوم العمل الاداري:

شير العمل عامة إلى ذلك النشاط العضلي والفكري الذي يبذله الانسان بطريقة واعية وهادفة، ولتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة تكون ذات محتوى فردي أو جماعي. وأهو الجهد الابتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية والذي يبذله الانسان لتلبية حاجاته المختلف لتحسين وضعه المادي والاجتماعي. (قاسمي، 2011، صفحة 95).

ويتميز العمل مهما كانت طبيعته بثلاث خصائص أساسية وعامة وهي (بلخيري م.، 2019، صفحة 43):

- **الهدف:** فكل نشاط انساني يستعمل فيه الفرد قواه الجسدية والذهنية لابد ان تكون له أهداف معينة يسعى الى تحقيقها من وراء ذلك الهدف الجوهرى .
 - **المنفعة:** اي ان كل عمل يحقق منفعة معينة للفرد.
 - **اعطاء وإضفاء قيمة على الأشياء المنتجة:** أي لكل نشاط انساني خصائصه الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها من حيث الشكل التنظيمي أو الوسائل التي يستعملها في تحقيق هذه الاهداف.
- يرتبط العمل الإداري بالمؤسسة بالعملية الإدارية التي يمكن تعريفها على أنها:

✓ عمل يقوم به شخص يدعى المدير، أيا كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذا العمل يتضمن عدد من الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة، وقد صنف المفكرون الإداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. (طلعت، 2013، صفحة 51)

كما تعرف كذلك، بأنها تلك الأعمال التي تحدث أثرا إداريا يتمثل في الأرباح والخسائر والرضا البشري، وهنا يشترط أن تكون هذه الأعمال ديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب، بمعنى أن تتداخل وتتفاعل هذه الأعمال فيما بينها (عيسى و عامر، 2015، صفحة 122).

بينما ينظر إليها بأنها المجموعة المتناسقة من الأنشطة التي يتم تقييمها لتمويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، يمكن قياسها، وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد بشرية ومادية فضلا عن الوقت المستغرق من الأداء بهدف تحقيق متطلبات المستهدفين من الخدمات (الفتاح، 2007، صفحة 14).

مما سبق يتبين أن العمل الإداري يرتبط بالإدارة والعملية الإدارية تحديدا، وذلك من خلال الأنشطة المختلفة المرتبطة بها المتمثلة؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار.

2- أهمية الاتصال في التخطيط الإداري:

من الضروري أن تهتم إدارة المؤسسة مهما كان نوعها بدراسة موقعها الحالي وماذا تريد أن تحقق في المستقبل القريب والبعيد، وتختار أنسب الطرق التي يمكن أن توصلها لذلك. هذا كله لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط. التي تسبق بقية الوظائف الإدارية الأخرى.

فالتخطيط هو وظيفة إدارية تعمل على وضع الأهداف والمعايير وسبل الوصول إليها وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل. كما يشير إلى تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، بالإضافة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من الموارد الخاصة بها لتحقيق الهدف.

و يعرفه "هنري فايول" عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

(الرفاعي، 1999، صفحة 139)

ومن أبرز خصائص التخطيط الإداري؛ أنه عملية مستمرة وشاملة تشمل جميع مستويات التنظيم، كما يتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات البيئية، ويعتمد على التنبؤ العلمي واتخاذ القرارات الرشيدة. كما أنه يركز على التنسيق بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أفضل النتائج.

وتكمن أهميته في كونه يساعد على تقليل المخاطر وعدم التأكد، ويحسن من عملية اتخاذ

القرار، كما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد، ويعزز الرقابة والتقييم من خلال وضع معايير واضحة

للأداء. لذلك، يعتبر التخطيط حجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الإدارية مثل التنظيم والتوجيه والرقابة، مما يجعله عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات واستدامتها. وتتحدد أهمية الاتصال في التخطيط الإداري في كون التخطيط يتطلب برامج معينة ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية ويتم توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال التنظيمي. فالإتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، وكذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

يمكن الاتصال الفعال من إشراك العاملين في عملية التخطيط، مما يعزز التزامهم بتنفيذ الخطط ويزيد من دافعيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال على التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتقادي التعارض في الأهداف أو تكرار الجهود، كما يسهم في التكيف مع التغيرات البيئية من خلال نقل المستجدات بسرعة ووضوح. وعليه، فإن الاتصال يعد دعامة أساسية لنجاح التخطيط الإداري وتحقيق كفاءته وفعالته داخل المنظمة (عبد الباسط، 2011، صفحة 56).

3- أهمية الاتصال في التنظيم الإداري:

يعرف التنظيم الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تجميعها وتوزيعها على الأفراد وفق هيكل تنظيمي يوضح العلاقات والصلاحيات والمسؤوليات بينهم، بما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق الكفاءة (الدعوي، 2016، صفحة 65). كما يشير للعملية التي يتم من خلالها ترتيب الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة وتحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، بما يشمل توزيع السلطات والمسؤوليات وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية (السكران، 2019، صفحة 97).

يتميز التنظيم الإداري بعدة خصائص، من أبرزها أنه عملية ديناميكية قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ويعتمد على وضوح السلطة والمسؤولية، إضافة إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية (العلاونة، 2018، صفحة 112).

وتبرز أهمية التنظيم الإداري في كونه يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويساعد على منع الازدواجية والتداخل في المهام، كما يعزز كفاءة الاتصال داخل المؤسسة،

ويدعم عملية اتخاذ القرار من خلال وضوح الهيكل والعلاقات التنظيمية (العامري، 2017، ص 143)..

وعليه، يعد التنظيم الإداري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات، وزيادة فعاليتها و استمراريتها لكونه يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أو جماعية، والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والإكثار من فعاليته. كما انه يساهم في توفير البيئة الداخلية الملائمة وظروف العمل المناسبة للعاملين، وكذا تحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاستجابة للتغيرات التي احدثت في المنظمة سواء تعلق الأمر بالأنشطة أو العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة مما يساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة بالإضافة إلى ذلك فهو يساهم في تصميم إجراءات العمل (علي، 2010، صفحة 74).

ولنجاح وظيفة التنظيم الإداري في المؤسسة؛ يقتضي ضرورة توفر شبكة من الاتصالات الواضحة بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات. ونقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك من خلال خطوط السلطة والاتصال، وتزويد العاملين بالمعلومات والتوجيهات التي تساعدهم على القيام بواجبات وظيفته.

4- أهمية الاتصال في عملية التوجيه:

يعرف التوجيه الإداري: بأنه العملية التي تقوم من خلالها الإدارة، بقيادة الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم نحو تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وذلك عبر استخدام وسائل الاتصال والتحفيز والقيادة والإشراف المباشر. ويتميز التوجيه الإداري بعدة خصائص، من أهمها: أنه عملية إنسانية تركز على التعامل مع الأفراد والتأثير في سلوكهم، كما أنه عملية مستمرة ترافق تنفيذ الأعمال، ويعتمد على مهارات القيادة والتواصل الفعال، إضافة إلى ارتباطه الوثيق ببقية الوظائف الإدارية خاصة التخطيط والتنظيم (موسي، 2011، صفحة 94).

وتبرز أهمية التوجيه الإداري؛ في كونه يساهم في تنشيط العاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي، كما يساعد على تحقيق الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ويضمن تنفيذ الخطط بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولنجاح سير عملية التوجيه نحو الهدف المنشود، فإن الأمر يتطلب تصميم شبكة اتصال جيدة بين أرجاء المنظمة لتوفير المعلومات الدقيقة للأطراف المعنية وفي الوقت المناسب (محمد عبد المنعم شعيب، 2014، ص 57)، وفي هذا السياق، فإن أهمية التوجيه تزداد في المستويات الدنيا؛ حيث تكون العلاقة أو حالة الاتصال مباشرة إلى حد ما بين المدير والمرؤوسين، بمعنى أن الاتصال يتم بين المدير والمرؤوسين عدة مرات لتبادل الآراء ووضع الأفكار الجديدة ودراسة خطة، أو ربما يتم الاتصال بينهما مشاكل وظروف معيشية تخص المرؤوسين، لذا تعتمد عملية التوجيه اعتماداً كلياً على فعالية الاتصال التنظيمي.

5- أهمية الاتصال في الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة الإدارية: بأنها عملية إدارية شاملة ومتكاملة تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والبرامج من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، كما تعد وسيلة للتأكد من حسن استخدام الموارد وتحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة (حريم، 2006، صفحة 2014).

و تتميز الرقابة الإدارية بكونها عملية مستمرة وديناميكية ترافق جميع مراحل العمل الإداري، وتعتمد على الدقة والموضوعية في جمع المعلومات وتحليلها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفتي التخطيط والتنظيم، كما تسهم في تحقيق التنسيق والانضباط داخل المؤسسة. وتبرز أهميتها في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل، والكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار وترشيد استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف والاستمرارية في بيئة عمل متغيرة (العلاق ب.، 2010، صفحة 167).

إن جودة وفعالية عملية الرقابة توفر نظام اتصالات فعال لكونه يساهم وبشكل بارز في توفير المعلومات الدقيقة التي تبين الانجاز المستهدف تحقيقه والانجاز الفعلي، وكذا الانحرافات الحاصلة إضافة إلى تقديم التوصيات التي تحول دون حدوث مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

وتتم عملية الاتصال عن طريق التقارير المكتوبة أو الشفوية، وقد تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل ما أو مسؤولية معينة وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل (قامون، 2022، صفحة 493).

6- أهمية الاتصال في اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية إدارية وعقلية منظمة تهدف إلى اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة بعد تحليل المعلومات وتقييم النتائج المتوقعة لكل بديل، بهدف حل المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ويتميز اتخاذ القرار بعدة خصائص، من أهمها أنه عملية مستمرة تشمل جميع المستويات الإدارية، كما أنه يعتمد على المعلومات الدقيقة والتحليل العلمي، ويتسم بالمرونة تبعاً للظروف البيئية، إضافة إلى ارتباطه الوثيق بالمسؤولية الإدارية وتحمل نتائج القرار. وتبرز أهمية اتخاذ القرار في كونه يمثل جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها، إذ يسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وحل المشكلات، وتحسين كفاءة الأداء، وضمان استمرارية العمل في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد (العامري، 2017، ص 176).

يشكل الاتصال دوراً محورياً في اتخاذ القرار، حيث يوفر البيانات والمعلومات الضرورية التي يعتمد عليها متخذ القرار في تقييم البدائل واختيار الأنسب، كما يسهم في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل سريع ودقيق، مما يقلل من درجة عدم التأكد ويزيد من فعالية القرار. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال الفعال في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين وتبادل الآراء، مما يؤدي إلى قرارات أكثر واقعية وقابلية للتطبيق، كما يدعم عملية التغذية الراجعة التي تساعد على تصحيح المسار وتحسين جودة القرارات الإدارية. (عبوي، 2014، ص 118).

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق، يعد الاتصال عنصراً أساسياً في العمل الإداري، إذ يسهم في دعم جميع الوظائف الإدارية؛ ففي عملية التخطيط يساعد على توفير المعلومات الدقيقة التي تبني عليها الأهداف و الخطط المستقبلية، وفي التنظيم يساهم في توضيح الهيكل الإداري وتحديد العلاقات بين الأفراد و الوحدات بما يضمن التنسيق الفعال. أما في التوجيه فيستخدم الاتصال لإصدار الأوامر والتعليمات و تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف. وفي عملية الرقابة يساعد على نقل المعلومات المتعلقة بالأداء و مقارنته بالمعايير لإكتشاف الإنحرافات. كما يشكل دوراً مهماً في إتخاذ القرار من خلال توفير البيانات اللازمة و تحليل البدائل المتاحة، و بذلك فإن الاتصال هو الوسيلة التي تربط جميع الوظائف الإدارية و تضمن تكاملها و فاعليتها داخل المنظمة.

المحاضرة التاسعة : الاتصال الجيد وتأثيره على الانتاجية

تمهيد

1- مفهوم الانتاجية

2- مقومات الاتصال الجيد

3- دور الاتصال في تحسين الانتاجية وفق المدخل التنظيمي

4- دور الاتصال الجيد في تحسين انتاجية الموارد البشرية

5- الاتصال وتحقيق الجودة في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها أو تضمن استمراريتها دون وجود نظام اتصالي فعال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين. فالاتصال ليس مجرد عملية نقل للمعلومات، بل هو أداة تنظيم وتنسيق وتوجيه تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة باعتباره عاملاً حاسماً في تحسين سير العمل، وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق. كما يلعب دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار وتطوير بيئة عمل أكثر فعالية واستقراراً. وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه المحاضرة إلى التطرق إلى مفهوم الإنتاجية ومقومات الاتصال الجيد وبالإضافة إلى إبراز أثره المباشر على تحسين إنتاجية الموارد البشرية وتحقيق الجودة في المؤسسة.

1- مفهوم الإنتاجية:

لقد احتل مفهوم الإنتاجية مكاناً هاماً في الفكر الإداري، والدراسات التنظيمية المختلفة، لأن زيادة الإنتاجية أصبحت هدفاً تسعى جميع منظمات الأعمال لتحقيقها. فالإنتاجية عبارة عن مقياس كمي وكيفي للإنجاز يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف والموارد المستخدمة في سبيل ذلك. ويقصد بها في منظمات الأعمال: القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة. وبناء على ذلك تشمل الإنتاجية جانبين هما:

✓ تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفاعلية.

✓ وحسن استخدام الموارد المتاحة، وهو ما يطلق عليه الكفاءة.

انطلاقاً من معظم التعاريف التي ذكرت في هذا الشأن، فإن مفهوم الإنتاجية يتجه نحو تقنينها

بالمعاني التالية:

أ- الإنتاجية هي الناتج المحقق من استخدام قدر من الموارد خلال فترة زمنية معينة.

ب- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ت- العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية (البيلي ع،،

2010، صفحة 203).

مما سبق فإن الانتاجية هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، وذلك بتعاضد نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة.

1- مقومات الاتصال التنظيمي الجيد

يتطلب نجاح الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تضمن فعاليتها واستمراريتها، وتساهم في تحسين تدفق المعلومات ورفع كفاءة الأداء، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1- **احتواء الاتصال على معلومات جديدة:** ينبغي أن تتضمن العملية الاتصالية معلومات ذات قيمة مضافة، لأن تكرار المعلومات أو تقديم محتوى غير جديد يجعل الاتصال عديم الفائدة وقد يتحول إلى مصدر إزعاج داخل المؤسسة.

2- **التناسق مع النظام التنظيمي:** يجب أن يكون نظام الاتصال متوافقاً مع طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة، مع مراعاة احتياجاتها وظروف بيئة العمل، بما يضمن انسجام العلاقات وتحقيق التكامل بين مختلف المكونات.

3- **تحديد الهدف من الاتصال:** من الضروري أن يكون الهدف من العملية الاتصالية واضحاً ومحدداً مسبقاً، من خلال إدراك المرسل لما يريد توصيله وللمن يوجه رسالته، مما يساعد على اختيار الوسيلة المناسبة وصياغة الرسالة بشكل فعال (منصور، 2000، صفحة 58).

4- **تقليل المستويات الإدارية وتعزيز اللامركزية:** يساهم تقليص عدد المستويات الإدارية، مع تفويض الصلاحيات وتشجيع اللامركزية، في تسهيل انسياب المعلومات، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز الثقة وروح التعاون داخل المؤسسة.

5- **تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين:** يجب تطوير مهارات الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية، من خلال تحسين مهارات الاستماع والتحدث والفهم والتحليل، إضافة إلى تنمية مهارات الكتابة والقراءة، بما يسمح بالتعبير الدقيق والواضح عن الأفكار والآراء، وضمان فهم الرسائل بشكل صحيح.

6- **إتقان مهارة الاستماع:** يعد الاستماع الجيد من أهم عناصر الاتصال الفعال، حيث أظهرت الدراسات أن ضعف مهارة الاستماع لدى بعض المسؤولين يؤدي إلى خلل في تدفق المعلومات، بينما يساهم الاستماع الجيد في تعزيز الثقة وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين.

7- وجود نظام اتصال منظم داخل المؤسسة: من الضروري وجود جهاز أو إدارة مختصة بالاتصال تكون مسؤولة عن وضع وتنفيذ سياسة الاتصال داخل المؤسسة، مع قناعة الإدارة العليا بأهمية الاتصال ودوره في تحسين فعالية الأداء التنظيمي.

8- الاعتماد على المصادر المباشرة والتواصل المباشر: يفضل الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية بشكل مباشر، مع فتح قنوات اتصال مباشرة بين القادة والمؤوسين، بما يضمن دقة المعلومات ووضوحها.

9- التغذية الراجعة: تعد المتابعة عبر التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في العملية الاتصالية، حيث تسمح بمعرفة مدى فهم المستقبل للرسالة، وتساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين جودة الاتصال باستمرار (علاق، 2009، صفحة 23).

3- دور الاتصال في تحسين الإنتاجية وفق المدخل التنظيمي

وفقاً للمدخل التنظيمي، تعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لتشكل كياناً واحداً متكاملًا. ويتضمن هذا النظام ثلاثة أنساق فرعية أساسية، لكل منها دور محدد في تحقيق أهداف المؤسسة:

أولاً: النسق الإنتاجي: وهو النسق المسؤول عن ضمان الإنتاج المادي أو الخدمي بالمفهوم الواسع، إذ لا يقتصر على عمليات الإنتاج المباشرة فقط، بل يشمل أيضاً الأنشطة المرتبطة به مثل النقل، المحاسبة، الأمانة، والبيع، والتي تساهم جميعها في دعم العملية الإنتاجية.

ثانياً: نسق القرار أو القيادة: يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو تعديلها ومتابعة تنفيذها من قبل النسق الإنتاجي، بما يضمن توجيه نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: نسق الإعلام (الاتصال): يعتبر هذا النسق محورياً داخل المؤسسة، حيث يعمل على تلبية الاحتياجات المعلوماتية لمختلف المستويات التنظيمية، كما يربط بين الأنساق الداخلية المختلفة من جهة، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل مستمر ومنظم (بوزغاية، 2014، صفحة 230).

4- دور الاتصال الجيد في تحسين إنتاجية الموارد البشرية

يعد الاتصال الجيد من العوامل الأساسية التي ساهمت عبر مختلف المراحل التاريخية في تحسين أداء المؤسسات واستغلال الموارد البشرية بشكل فعال. فقد أدركت المؤسسات منذ بداياتها أهمية العنصر البشري، وسعت إلى تطوير أساليب متعددة لتحفيزه ورفع إنتاجيته.

ففي الفكر الإداري التقليدي، كان التركيز منصبا على الحوافز المادية كالأجور باعتبارها الوسيلة الرئيسية للتأثير في سلوك العاملين. غير أن تطور الدراسات الإدارية، خاصة مع الاتجاهات السلوكية، أدى إلى فهم أعمق لدوافع الإنسان داخل المؤسسة، مما أفرز أساليب أكثر شمولية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين نفسياً واجتماعياً (عاشور أ.، 1989، صفحة 278).

أما في الفكر الإداري الحديث، فقد تم تجاوز النظرة الضيقة للعامل، وأصبح ينظر إليه كشريك أساسي داخل المؤسسة، من خلال إشراكه في مختلف الأنشطة، وتعزيز روح التعاون والانسجام، وخلق مناخ مهني إيجابي يدعم الأداء الجماعي.

وهنا يبرز الدور الحيوي للاتصال الجيد، الذي يعتبر أداة فعالة في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتسهيل تدفق المعلومات، وترسيخ قيم المؤسسة وهويتها التنظيمية. كما يساهم في بناء مؤسسة متماسكة قادرة على التكيف مع التغيرات، ورفع مستوى الانتماء والالتزام لدى الموارد البشرية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الإنتاجية والأداء العام (عشوي، 2000، صفحة 145)

وترتبط أهمية الاتصال بتدريب الموارد البشرية وإعادة تأهيل وتطوير القدرات الفكرية والمهنية لهم بشكل مستمر، وهو كعملية تهدف إلى تعديل أو تنمية سلوك الفرد وخبراته ومهاراته المهنية. ويساهم الاتصال في نجاح هذه العملية من خلال التفاعل المستمر بين المدرب الذي يمتلك المعرفة والخبرة، والمتدرب الذي يسعى لاكتساب هذه المعارف والمهارات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم داخل المؤسسة (رماش، 2009، صفحة 126).

5-الاتصال وتحقيق الجودة في المؤسسة:

ترتبط الجودة بالعمل و بأداء العاملين في المؤسسة، ويمكن توضيح هذان الجانبان من خلال ؛

أ- الاتصال وجودة العمل:

وتشير جودة العمل إلى مدى دقة الأداء وفعاليتها، ودرجة الالتزام بالمعايير المهنية، وقدرة المخرجات على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر من الأخطاء وبمستوى عالٍ من الإتقان، وتكتسب جودة العمل أهمية كبيرة داخل المؤسسة لأنها تؤثر بشكل مباشر في سمعتها، ورضا العملاء، وكفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرتها التنافسية والاستمرارية في السوق.

يساعد الاتصال الفعال في تحقيق جودة العمل، إذ يضمن وضوح التعليمات، وتوحيد الفهم بين العاملين، وتبادل المعلومات بشكل دقيق وسريع، مما يقلل من الأخطاء ويعزز التنسيق بين مختلف الأقسام، كما يساهم في توفير تغذية راجعة مستمرة تساعد على تحسين الأداء وتطويره. ونتيجة لذلك، فإن تحسين جودة العمل عبر اتصال فعال ينعكس إيجاباً على الإنتاجية من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحقيق نتائج أفضل بكفاءة أعلى داخل المؤسسة (لطائي، 2010، العامري، 2014)

ب-الاتصال الفعال وتحقيق جودة الاداء:

تعرف جودة الأداء هي مدى قدرة الفرد أو العامل أو المنظمة على تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة بدقة وكفاءة، وفق معايير محددة مسبقاً، وبما يحقق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الأخطاء وتضييع في الوقت والجهد والموارد. كما تعكس جودة الأداء مستوى الإتقان في العمل، ودرجة الالتزام بالإجراءات، وفعالية النتائج في تلبية توقعات المستفيدين داخل المؤسسة أو خارجها (عباس وبشير، 2015، الصفحة97)،

وللإتصال أهمية كبيرة في تحقيق جودة الأداء لدى العاملين، إذ يسهم في نقل التعليمات والتوجيهات بشكل واضح ودقيق، مما يساعد على الفهم الصحيح للمهام وتنفيذها بكفاءة عالية. ويتوافق هذا الدور مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصة مبدأ التركيز على الزبون؛ من خلال ضمان أن يكون الأداء مطابقاً لتوقعات المستفيدين، ومبدأ التحسين المستمر عبر التغذية الراجعة التي يوفرها الاتصال لتصحيح الأخطاء وتطوير الأداء بشكل دائم، إضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين الذي يعزز التعاون وتبادل المعلومات داخل الفريق. كما يساهم الاتصال الفعال في دعم مبدأ اتخاذ القرار المبني على الحقائق من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد على تحسين الأداء، إضافة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء عبر وضوح التعليمات والتنسيق الجيد بين الأفراد. وبالتالي فإن تحسين جودة الاتصال داخل

المؤسسة يؤدي مباشرة إلى رفع جودة أداء العاملين من حيث الدقة، والسرعة، والالتزام بالمعايير، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. (درة، 2011، الصفحة 50)؛

ج-الاتصال ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة:

يساهم الاتصال في نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال كونه الوسيلة التي يتم عبرها نقل القيم والمعايير المتعلقة بالأداء الجيد بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساعد على توضيح مفاهيم الجودة وأهدافها وترسيخها لدى العاملين بشكل مستمر. كما يتيح تبادل المعلومات والخبرات حول أفضل الممارسات، وهو ما يعزز روح التعاون ويشجع على التحسين المستمر. وتشير دراسات إدارة الجودة الشاملة إلى أن ضعف الاتصال يعد من أبرز العوائق أمام ترسيخ ثقافة الجودة، في حين أن الاتصال الفعال يدعم مشاركة العاملين ويقلل من مقاومة التغيير) ، كما تؤكد معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أهمية التواصل الداخلي والخارجي في دعم التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء ورضا العملاء. (Juran, 1999,p42)

6-الاتصال والروح المعنوية وتحسين إنتاجية المؤسسة

مما لا شك فيه أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يهدف إلى تحقيق مجموعة من الوظائف الأساسية، يأتي في مقدمتها توجيه وتنظيم وتنسيق سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، مع مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في سلوكهم. ومن هنا فإن نجاح الإدارة في أداء وظائفها المختلفة، كالمراقبة والإشراف والتوجيه، يرتبط بمدى قدرتها على فهم خصائص العاملين والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز الروح المعنوية لدى الموارد البشرية والعمل على تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

وفي هذا السياق، ينظر إلى الروح المعنوية باعتبارها حالة ذهنية تجعل الأهداف الفردية للعاملين والجماعات منسجمة مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى توفر نظام اتصال داخلي فعال، إضافة إلى قدرة إدارية على توفير مقومات هذه الروح، مثل ضمان الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على الأجور، وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في برامج التطوير، وتوزيع عوائد الكفاءة الإنتاجية بعدالة، وربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة. كما يشمل ذلك تصميم أنظمة واضحة وشفافة للحوافز والمكافآت، وضمان فرص الترقية المستحقة،

والاستماع إلى شكاوى العاملين والعمل على معالجتها، مع تجنب تضارب الأوامر أو التدخل غير المبرر في عملهم (قباري، صفحة 132).

كما أن تحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن الصناعي، وتطوير الخدمات الاجتماعية للعمال، تُعد كلها عوامل مهمة تساهم في تعزيز الشعور بالرضا والانتماء، وتدفع العاملين إلى الاعتزاز بالمؤسسة التي ينتمون إليها والإخلاص في العمل.

إن تحقيق هذه المتطلبات على أرض الواقع لا يمكن أن يتم دون وجود نظام اتصال داخلي فعّال، إلى جانب مشرفين يتمتعون بمهارات عالية في الاتصال، ويتقنون فن الحوار والإقناع، ويشجعون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين كفاءة الإنتاج واستغلال الموارد البشرية بشكل أفضل.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في العصر الحالي، في ظل التطور الصناعي والتكنولوجي وتغير أساليب الإدارة، إضافة إلى تأثير سلوك المشرفين وضعف أو سوء استخدام الاتصال داخل بعض المؤسسات.

ومن الجدير بالذكر، وبخصوص علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الفعال للأفراد، أن العديد من الدراسات والتجارب في مجال العمل أثبتت أن القدرة الإنتاجية للفرد لا ترتبط فقط بالروح المعنوية، بل تتأثر أيضا بالروح الجماعية والتكامل داخل المؤسسة، حيث بين **Stogdill** وجود علاقات ارتباط جوهرية بين السلوك التنظيمي ومستوى الأداء والإنتاجية (كيران، 1988، صفحة 43).

خلاصة:

يتضح أن الاتصال الجيد يمثل أحد أهم الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، إذ لا يقتصر دوره على نقل المعلومات فحسب، بل يتعداه إلى كونه أداة تنظيم وتنسيق وتوجيه تسهم في تحسين الأداء العام ورفع الإنتاجية.

وقد بينت المحاضرة أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة ترتبط بمجموعة من المبادئ والمقومات التي تضمن دقته ووضوحه واستمراريته، كما أن له آثار إيجابية مباشرة على مختلف جوانب العمل التنظيمي، سواء من حيث تحسين أداء الموارد البشرية، أو تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، أو دعم عمليات التخطيط والرقابة والتدريب.

كما تبين أن الاتصال الجيد يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والكفاءة.

المحاضرة العاشرة : دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الانسانية

تمهيد

- 1- تعريف العلاقات الإنسانية
- 2- أسس العلاقات الإنسانية في العمل
- 3- العوامل المساعدة على خلق العلاقات الإنسانية
- 4- دور الثقافة الاتصالية في تحسين العلاقات الإنسانية
- 5- دور الثقافة الاتصالية وتعزيز العمل الجماعي
- 6- دور الثقافة الاتصالية وتحقيق الرضا الوظيفي

خاتمة

تمهيد :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها من خلال الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. وفي هذا الإطار، تبرز العلاقات الإنسانية والثقافة الاتصالية كعنصرين أساسيين في فهم طبيعة التفاعل بين العاملين، وكيفية بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم وتبادل المعلومات. فنجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية، بل يرتبط أيضاً بمدى جودة العلاقات بين أفرادها وفعالية الاتصال بينهم، وما يترتب عن ذلك من انسجام وتكامل في الأداء. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه المحاضرة لتتناول هذه المفاهيم باعتبارها مدخلاً مهماً لفهم ديناميكية العمل داخل التنظيم ذات الحديث.

1-تعريف العلاقات الانسانية:

جاء في معجم مصطلحات العلوم الادارية تعريف العلاقات الانسانية على أنها " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والادارة، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الانتاجية. (بدوي، 1984، صفحة 44)

عرف " سكوت " العلاقات الانسانية على أنها " عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الانساني، أي تؤدي العلاقات الانسانية إلى ارتفاع الانتاجية".(الشنواني، 1990، صفحة 5)

عرفت أيضا " ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.(بن زاف، 2015، صفحة 60)

من خلال التعارف السابقة، يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الانسانية في النقاط التالية:

- ✓ تركز على الانسان، بإعتباره العنصر الفعال والحلقة الأهم في نجاح العمل الموكل إليه وفي نجاح أي تنظيم.
- ✓ تعمل على تشجيع الأفراد وإثارة دافعيتهم للعمل، إذ تعتبر المحرك الأساسي للعلاقات الانسانية.
- ✓ تهدف إلى الاحترام المتبادل بين العمال.
- ✓ تهدف إلى تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم في العمل

2-أسس العلاقات الانسانية في العمل:

إن الأساس هو الركيزة التي يبني عليها الشيء مهما كان نوعه فلكل شيء أساس، فالعلاقات الانسانية في العمل مبنية على أسس ومبادئ تحكمها ومنها(هامل و كعوان، 2022، صفحة 66):

- الايمان بقيمة الفرد ويتجلى ذلك، بأن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها.
- المشاركة والتعاون في انجاز العمل، فالعمل الجماعي أكثر قيمة من العمل الفردي.
- العدل في المعاملة بأن يعامل المدير أفراد التنظيم الاداري معاملة تتسم بالمساواة، بعيدا عن التحيز والمحاباة.

- إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف.
- معاملة العمال من الإداريين والعمال التنفيذيين وعمال الضبط والتحكم باحترام.
- السعي لايجاد بيئة تنظيمية يسودها القد والتعاون في المنظمة.
- استشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وفق ما يقدمونه من خدمات.
- تقدير الكرامة الانسانية وعدم إهمالها.

3-العوامل المساعدة على خلق العلاقات الانسانية:

هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيق العلاقات الانسانية داخل المؤسسة يمكن طرح أهمها:

3.1 معرفة الدافعية في العمل:

تعرف الدافعية بأنه " الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد، وتحافظ على استمراريته ودوامه"، إذ ترتبط الدافعية ببيئة العمل الداخلية والخارجية فهي عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الانسانية إلى تحقيقها، وترتبط الدافعية أيضا بحاجات الأفراد.(لوكيا، 2006، صفحة 166)

3.2 القيادة:

تتعدد الأنماط القيادية في التنظيم ، فنجد قيادة ديمقراطية، قيادة فوضوية، قيادة اوتوقراطية،طبعا هذا التنوع والاختلاف ناتج بالأساس من الأسلوب المتبع من طرف المدير مع مرؤوسيه ، فالقيادة المتسلطة التي تؤدي إلى تباعد افراد التنظيم، ولا تدعم العمل الجماعي تؤثر على الفاعلين سلبا. إذ تؤدي إلى عدم الانسجام، الذي يفقد العامل الاحساس بالولاء وحب العمل لتحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي ظهور بوادر التنافس السلبي بين العمال،لذا كان على الاداري الناجح محاولة معرفة خصائص الشخصية الانسانية، والتعامل مع المورد البشري بنوع من المرونة، ويتعامل انساني

يتقهم حاجات الفرد، ويستوعب كل التعقيدات التي تميزه، وتؤثر في نفس الوقت على استمرارية التنظيم. (كنعان، 2009، صفحة 97).

3.3 المشاركة في الإدارة:

ان تعزيز وتدعيم عملية مشاركة الفاعل في إنجاز المهام يؤثر بشكل إيجابي على سيرورة العامل داخل التنظيم ، كما يؤثر أيضا على مخرجات المنظمة. أي الباحثين ولتحقيق هذه النتائج، لا بد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة وهي:

أ- زيادة الشعور بالمسؤولية: وإن مشاركة العامل تعزز شعور تحمل مسؤولية الانتماء بما يقوم به.

ب- تسهيل تقبل الغير: أي تجنب الاحتكاك بين العاملين، والقضاء على بوادر الصراع.

ت- تحسين نوع القرار : فالبدائل المتعددة تعزز القرارات الصائبة.

ث- رفع الروح المعنوية للعاملين: من خلال إعطائه الأهمية الكافية وإظهار قيمته في أداء العمل.

ج- إظهار العاملين الأكفاء: من خلال إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم وإمكاناتهم.

ح- تهيئة فرص قيمة للتدريب.

خ- إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي، وتعامل انساني يرتقي بكرامة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية، وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات

الانسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق موحد. (محمد ا.، 2008، صفحة

(27

4.3. جماعة العمل:

إن الإعتقاد على مبد أجماعة العمل كأحد العوامل المهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية يقلل من مستويات الفردية، ، كما يحد من مستويات التنافس والصراع من خلال، خلق رؤية مشتركة ، وأفكار جديدة ومتعددة ، تسمح بالتطور والابتكار وخلق رؤية مستقبلية مشتركة بين العمال والإدارة.

5.3. الروح المعنوية المرتفعة:

الروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات انسانية جيدة بين العاملين، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير مواردها البشرية بطريقة صحيحة، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد، ويمكن قياس الروح المعنوية من المؤشرات التالية:

- ✓ مستوى الاداء والانتاج.
- ✓ مدى استمرار العاملين بالعمل.
- ✓ مدى غياب العاملين او انقطاعهم عن العمل.
- ✓ درجة بروز النزاع والخلاف بين الافراد.
- ✓ كثرة الشكاوي والتظلمات.

6.3. الاتصال المؤسساتي:

يعتبر الاتصال عامل جذب وتطوير لبيئة العمل، كما يساهم في دعم العلاقات الطيبة بين العاملين من خلال تقريب وجهات النظر، وخلق رؤية مشتركة بين الادارة والعمال، وتسمح الاتصالات الجيدة بتعزيز مجالات التعاون والقضاء على الغموض، وعدم التأكد في الأوساط التنظيمية، كما يؤدي إلى معرفة توقعات وسلوكيات الفاعلين في المؤسسة، مما يسمح بوضع سياسات واضحة مبنية على أسس سليمة ودقيقة. (المساد، 2003، صفحة 54)

7.3 الحوافز:

تعتبر الحوافز عنصرا هاما من عناصر تحقيق العلاقات الانسانية والفعالية التنظيمية، فهي تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مستويات الاداء ف بالعمل، فالتوافق بين رغبات الفرد وبين نوع الحوافز المادية والمعنوية من طرف الادارة يدعم استجابة الافراد لمتطلبات التنظيم وتحقيق الاداء المطلوب بكفاءة وفعالية (مصبيح، 2016-2015، صفحة 76).

4- دور الثقافة الاتصالية في تحسين العلاقات الإنسانية

يُعدّ الاتصال والثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من العوامل الأساسية التي تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين، حيث تشير الدراسات إلى أن تطوير المنظومة الاتصالية داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على سلوك الأفراد ومستوى تفاعلهم داخل بيئة العمل، وفي هذا السياق، يمكن إبراز هذا الدور من خلال مجموعة من الأبعاد كما يلي:

1.4- البعد الاجتماعي والثقافي

يرتبط هذا البعد بطبيعة البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة، حيث إن انفتاح المؤسسة على محيطها الاجتماعي ينعكس على نمط العلاقات داخلها ويسهم في تشكيل سلوك العاملين وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم. وتعد المؤسسة بيئة اجتماعية تتفاعل فيها القيم والعلاقات بشكل مستمر.

كما أن الثقافة الاتصالية تُسهم في بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال تنوع أنماط الاتصال وتعدد قنواته الرسمية وغير الرسمية، مما يعزز التفاهم بين الأفراد ويحسن مناخ العمل.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن تطوير الاتصال التنظيمي يساعد على تجاوز الخلافات الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسات من خلال ربط مختلف المستويات الإدارية وتحسين العلاقات الداخلية.

2.4- البعد الاقتصادي:

تعد الثقافة الاتصالية من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، حيث ترتبط بكفاءة العمل والإنتاج. فالمؤسسة نظام اقتصادي يعتمد على التفاعل بين الموارد البشرية والمادية، ويُعد الاتصال الفعال محورياً أساسياً في هذا التفاعل.

كما أن ضعف الاتصال يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية واضطراب الأداء، بينما يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الكفاءة وتحسين جودة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

3.4- البعد السيكولوجي (النفسي)

ترتبط الروح المعنوية للعاملين بمستوى الاتصال داخل المؤسسة، حيث تؤثر الثقافة الاتصالية الجيدة في تقليل التوتر النفسي وتعزيز الانتماء والاستقرار.

كما أن الاتصال الفعال يساعد على فهم احتياجات العاملين والتفاعل معها، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي، في حين أن ضعف الاتصال يؤدي إلى الإحباط وتراجع الأداء.

4.4- البعد التنظيمي:

تسهم الثقافة الاتصالية في تحسين التنظيم الداخلي من خلال تنظيم تدفق المعلومات وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، مما يقلل من التداخل والازدواجية. كما تعزز التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية وتدعم اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام.

5.4- البعد الاستراتيجي:

تعد الثقافة الاتصالية جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، حيث تهدف إلى تحسين الاتصال الداخلي والخارجي وتعزيز صورة المؤسسة لدى العاملين والجمهور.

كما تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز المشاركة وتحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

5- دور الثقافة الاتصالية في تعزيز العمل الجماعي:

للثقافة الاتصالية دور في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسات؛ من خلال بناء منظومة من القيم والممارسات التي تشجع على تبادل المعلومات والتفاعل المستمر بين الأفراد، مما يؤدي إلى تنسيق الجهود وتوحيد الأهداف داخل الفريق. فوجود ثقافة اتصال قوية تقوم على الشفافية والانفتاح يساعد العاملين على فهم أدوارهم بدقة ويقلل من سوء الفهم والتعارض في المهام، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة التعاون داخل الجماعات. (آيات طالب، 2022، صفحة 119)

كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن جودة العلاقات الاتصالية داخل المنظمة ترتبط بشكل مباشر بفعالية العمل الجماعي، حيث تساهم في تعزيز الثقة بين الأفراد وتحسين قدرتهم على التنسيق واتخاذ القرار المشترك. بالإضافة إلى ذلك، تشير البحوث في إدارة المعرفة إلى أن تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين يعد أحد أهم العوامل التي تدعم روح الفريق وترفع من مستوى الأداء الجماعي. كما أوضحت دراسة أخرى أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تعزز التفاعل بين الموظفين وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم العمل بشكل أكثر وعليه، فإن ترسيخ ثقافة اتصالية إيجابية لا يقتصر فقط على تحسين التواصل، بل يمتد ليشمل بناء فرق عمل أكثر تماسكاً وكفاءة وقدرة على تحقيق نتائج أفضل. فعالية (الصيرفي، 2007، صفحة 88).

6- دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية الإيجابية التي تنشأ لدى العامل نتيجة تقييمه لوظيفته وظروف عمله المختلفة، مثل طبيعة العمل، الأجر، العلاقات المهنية، وفرص الترقية. ويعكس هذا المفهوم درجة توافق توقعات العامل مع ما يحصل عليه فعلياً داخل بيئة العمل، بحيث كلما كان هذا التوافق مرتفعاً زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح. كما ينظر إليه في الأدبيات الإدارية على أنه موقف أو اتجاه عام يعبر عن مدى تقبل الفرد لوظيفته وارتياحه (Robbins ; 2001,p76) تظهر الأدبيات العلمية أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ترتبط بشكل مباشر بأبعاد الرضا الوظيفي، حيث تساعد في تحسين تجربة العاملين عبر تعزيز وضوح المعلومات وتدققها بين مختلف المستويات التنظيمية (البارودي، 2010، الصفحة 65).

- على مستوى الرضا عن طبيعة العمل، تساعد الثقافة الاتصالية في توضيح المهام والأدوار، مما يقلل من الغموض ويزيد من شعور الموظف بالإنجاز.
- أما في ما يتعلق ب الرضا عن العلاقات المهنية، فإن ثقافة الاتصال المفتوح تعزز التفاعل الإيجابي بين الزملاء والرؤساء، وتدعم الثقة والتعاون داخل بيئة العمل.
- وبالنسبة إلى الرضا عن الأجر والترقية، فإن الشفافية في الاتصال الإداري تساهم في فهم سياسات المكافآت والتطور الوظيفي، مما يقلل من الإحباط والشعور بعدم العدالة.
- كما تؤثر الثقافة الاتصالية إيجابا على الرضا عن بيئة العمل من خلال الحد من الصراعات التنظيمية وتوفير مناخ قائم على المشاركة والدعم.

خلاصة:

خلصت هذه المحاضرة إلى أن الثقافة الاتصالية تعد عنصرا محوريا في نجاح المؤسسات واستقرارها، إذ تساهم في تنظيم عملية الاتصال بين الأفراد وترسيخ قيم التعاون والتفاهم داخل بيئة العمل. كما تبين أن امتلاك مؤسسة لثقافة اتصالية قوية ينعكس إيجابا على جودة العلاقات الإنسانية، من خلال تحقيق الرضا وتعزيز الثقة، وتقليل الصراعات، ودعم العمل الجماعي. وقد أظهرت المحاضرة كذلك، أن الاتصال يمثل الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الإنسانية، وأن فعاليته داخل التنظيم تتحدد بمدى جودة تدفق المعلومات ووضوحها واستمراريتها. كما أن الثقافة الاتصالية تتأثر بعدة أبعاد متداخلة، اجتماعية واقتصادية ونفسية وتنظيمية واستراتيجية، مما يجعلها منظومة شاملة تؤثر في سلوك الأفراد وأداء المؤسسة ككل.

المحاضرة الحاية عشر: تأثير الادارة في خلق مناخ تواصللي جيد

تمهيد

1- مفهوم الادارة

2- ماهية القيادة

3- دور الادارة في تنمية مناخ تنظيمي ايجابي جيد

4- دور الادارة في خلق مناخ تواصللي جيد

خلاصة

تمهيد :

شكل الاتصال داخل المؤسسات أحد أهم العناصر التي تركز عليها فعالية الإدارة الحديثة، إذ لم يعد دوره مقتصرًا على نقل المعلومات فحسب، بل أصبح أداة استراتيجية تساهم في توجيه السلوك التنظيمي وبناء علاقات عمل متوازنة. وفي هذا السياق، يبرز دور الإدارة في خلق مناخ تواصلية إيجابي يسوده الوضوح والانفتاح وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة. فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على الحوار والمشاركة والشفافية، كلما ساعد ذلك على تحسين جودة الاتصال الداخلي وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل.

1- مفهوم الإدارة

تتعدد مفاهيم الإدارة باختلاف الزوايا التي ينظر منها إليها، وكذلك تبعًا لاختلاف طرق ممارستها والأهداف المرجوة منها داخل المؤسسات. فهناك من يعتبر الإدارة علمًا قائمًا بذاته، في حين يراها آخرون فنًا وممارسة عملية.

ويكمن الفرق بين العلم والفن في أن العلم يعتمد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المنظمة التي يمكن تطبيقها في مجالات القيادة والتسيير، بينما يقوم الفن على الخبرة الشخصية، والذوق، والقدرة على التفاعل مع المواقف الإنسانية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

1.1- تعريف الإدارة

قد جاء تعريف الإدارة في موسوعة لاروس ليجمع بين هذين البعدين، حيث عُرِّفت بأنها فن وعلم إدارة المؤسسة، أي أنها تجمع بين قيادة الأفكار وتوجيه الأفراد من جهة، وبين استخدام الأسس العلمية المنظمة من جهة أخرى لتحقيق نتائج دقيقة وفعالة.

وعليه، فإن دراسة الإدارة تُعد عملية تحليلية تهدف إلى فهم مختلف المفاهيم المرتبطة بالفكر الإداري، باعتباره العنصر المحرك الأساسي داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود فكر إداري منظم وفعال، سواء كانت هذه الأهداف مادية مثل تحقيق الأرباح، أو معنوية مثل تحسين بيئة العمل واتخاذ قرارات تساهم في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم.

(محمد مرعي، 2000، ص 142)

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال وجود فكر إداري منسق، يتجسد في شخصية المدير وأساليب قيادته، إضافة إلى دور الأفراد المنفذين للقرارات داخل التنظيم.

2.1- مستويات الإدارة

تنقسم مستويات الإدارة داخل أي منظمة إلى ثلاث مستويات رئيسية، وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، حيث يتكامل كل مستوى مع الآخر لضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (طه، طارق، 2008، ص 51).

- الإدارة العليا: تمثل الإدارة العليا أعلى مستوى في الهرم التنظيمي للمؤسسة، إذ لا توجد جهة أعلى منها في السلطة التنظيمية، كما أنها تشرف على باقي المستويات الإدارية وتوجهها.
- وتتمثل أهم مهام الإدارة العليا في وضع السياسات العامة والاستراتيجيات طويلة المدى، وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة. كما تتولى مسؤولية توجيه علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى إعداد الخطط المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.
- الإدارة الوسطى: تقع الإدارة الوسطى في المستوى المتوسط بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، حيث تتلقى التوجيهات من الإدارة العليا وتشرف في المقابل على مستوى التنفيذ الإداري.
- ومن أبرز مهامها إعداد الخطط الفرعية انطلاقاً من الخطط العامة التي تضعها الإدارة العليا، وتنظيم الهيكل التنظيمي بما يحدد صلاحيات ومسؤوليات العاملين داخل المؤسسة. كما تقوم بوضع معايير الرقابة والأداء، وتعمل على التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، إضافة إلى تزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- الإدارة الدنيا (الإشراف الأول): تمثل الإدارة الدنيا المستوى التنفيذي المباشر داخل المؤسسة، حيث تتعامل مع العمال والموظفين بشكل يومي، وتشرف على تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة من قبل المستويين الأعلى.

3.1- خصائص الإدارة

تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص التي تبرز طبيعتها ودورها داخل المؤسسات، ومن أهمها (أبو قحف، عبد السلام، 2003، ص 14):

1. تقوم الإدارة على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، وذلك من أجل إنجاز المهام والوصول إلى النتائج المرجوة .
2. تُعد الإدارة نشاطاً جماعياً يعتمد على تنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات، بهدف تحقيق الانسجام والتكامل في الأداء داخل المؤسسة .
3. تهدف الإدارة إلى تنفيذ السياسات والخطط التي تضعها الجهة صاحبة السلطة، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
4. تتسم الإدارة بكونها سلوكاً عقلانياً نسبياً، يقوم على التفكير المنظم واتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية وخبرة عملية .
5. لا يقتصر دور الإدارة على تحقيق الأهداف فقط، بل يمتد إلى ضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية من خلال حسن استغلال الموارد وتنظيم العمل .
6. تُعتبر الإدارة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي نظام يُستخدم لتحقيق أهداف محددة داخل المنظمة.

2- ماهية القيادة

من أجل توضيح تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصلية جيد داخل المؤسسة، سنركز بشكل خاص على أحد أهم عناصرها الأساسية وهو القيادة الإدارية، باعتبارها المحرك الرئيسي الذي يوجّه سلوك الأفراد ويؤثر في طبيعة العلاقات القائمة بينهم.

فالقيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات فقط، بل تشمل أيضاً القدرة على التأثير في العاملين، وتحفيزهم، وتنظيم عملية التواصل داخل المؤسسة. إذ أن أسلوب القائد الإداري في التعامل مع مرؤوسيه ينعكس بشكل مباشر على جودة التواصل، ومستوى التعاون، ودرجة الانسجام بين مختلف الأفراد.

1.2- تعريف القائد

القائد هو ذلك الشخص الذي يتأثر باحتياجات الجماعة، ويعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويوجه طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب (هبال، 2016، صفحة 24).

"القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجربة والمعاناة والتتبع والتدريب ". (هبال، 2016، صفحة 24)

القائد: "هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة". (عاشور، 2021، صفحة 19)

2.2-تعريف القيادة

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة تبعا لاختلاف مداخل دراستها ومن هنا سوف نقدم مجموعة من التعاريف:

تعرف القيادة بأنها علاقة تأثير وتأثر بين الرئيس والمرؤوسين الذين يسعون إلى إجراء تغييرات حقيقية ونتائج تعكس الأهداف المشتركة بينهم، فالقيادة موجودة في الأشخاص وكذلك المؤسسات، وهي تمثل عملية التفاعل بين شخصية القائد وأتباعه من حيث اتجاهاتهم وطموحاتهم وانشغالاتهم، كما تسعى المؤسسة ببناء العلاقات بين الأفراد من أجل إدراك القائد لذاته والآخرين وكذا إدراك الآخرين له (أمل، 2012، صفحة 23).

وعرفت القيادة بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها استئثار جهود الأفراد المشتركة التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، بحيث تمكنهم من المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة". (أمل، 2012، صفحة 23)

وتعد القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة أو الرؤية الخاصة بالمنظمة. (سجى، 2016، صفحة 31)، وتسمح القيادة للقادة بإحداث تغييرات تلبي الحاجات الحقيقية للعاملين داخل المنظمة. (علا، 2019، صفحة 18).

3.2-خصائص القيادة:

تعتبر القيادة ضرورية للتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد ينظم ويوجه سلوك المرؤوسين في سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن بين خصائص القيادة ما يلي:

(دوح، 2020، صفحة 08)

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات للوصول إلى هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي من خلال المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض؛

- تعتبر القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أفراد لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبيا؛
- القيادة هدف حيوي إذ يجب على القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود؛
- القيادة تعاون فعلى القائد أن يحث مرؤوسيه على التعاون بروح الفريق لكي يحققوا الهدف المنشود.

4.2-تصنيفات القيادة:

يمكن تصنيف القيادة إلى: (عاطف، 2012، صفحة 37).

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.
- وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما في أغلب الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أتجمعان في شخص واحد.

5.2-مهارات القيادة:

- لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. وهذه المهارات الأساسية هي:
- أ-المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد متقنا لعمله وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات

وتحليلها، ويجب أن يكون على دراية بالطرق والوسائل المتوفرة والكفيلة بإنجاز العمل. (بشير، 2015،
صفحة 15)

ب-المهارة الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وميولهم، وكذا العوامل المؤثرة
على سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من المساعدة على إشباع حاجات التابعين،
وتحقيق الأهداف المشتركة. (بشير، 2015، صفحة 15)

ج-المهارة التنظيمية:

وهي نظرة القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها،
ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ويكون على دراية بالأهداف التي تريد تحقيقها، وكذا تنظيم العمل
وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

"وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته
وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف
بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص
مهنية متميزة تمثل جوهر العمل الإداري، وهذه الخصائص تجعل المدير يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة
يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية". (البارودي، 2015، صفحة 34)

د-المهارة الفكرية:

"وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة
والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر
والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي:"

- التخطيط (الرؤية الاستراتيجية)
- التنظيم ... الوقت... الموارد.
- تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
- التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف. (البارودي، 2015، صفحة 35)

6.2- أهمية القيادة:

- تتمثل أهمية القيادة في ما يلي: (طعيان، 2021، الصفحات 13-14)
- السعي لنشر روح التعاون والانسجام بين أعضاء المجموعة التي يتكون منها المجتمع.
 - العمل على تماسك أعضاء المجموعة وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة بين أعضاء المجتمع؛
 - مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها وحلها.
- كما تكمن أهمية القيادة في: (كريم و حسني، 2010، صفحة 14)
- ✓ أنها الحلقة التي تربط بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
 - ✓ أنها عملية تساعد على دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
 - ✓ تساعد على معالجة مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - ✓ قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
 - ✓ قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - ✓ قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المؤسسة.

3- دور الإدارة في تنمية مناخ تنظيمي ايجابي جيد:

- يشير الباحثين إلى انهتاك مجموعة من العوامل التي ركزت عليها المنظمة ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية مناخ إيجابي جيد وهي: (عايدین و أبو سمرة، 2001، صفحة 281)
- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات والمشاركة في عملية صنع القرار.
 - صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين وتفويض الصلاحيات للعاملين نحو اللامركزية.
 - المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
 - تبني القيادة فلسفة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
 - تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.
 - التقييم المستمر والمراجعة الموضوعية لسياسات المنظمة وأهدافها.

- التركيز على الرقابة الذاتية والايجابية والابتعاد على الرقابة التقليدية والصارمة.
- التركيز على الإنتاج وانجاز لعاملين ومكافآتهم ومراقبة جودة أدائهم.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين ومساندتهم و تشجيعهم على العمل والتميز.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله أحيانا ومعالجة الروتين قدر الإمكان.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح والتركيز على كفاءة وسائل الاتصال.
- الاهتمام بتدريب مهارات وقدرات الموظفين ودعم التطور الفردي والتقدم المهني.
- عقد الاجتماعات واللقاءات المستمرة.

4- دور الإدارة في خلق مناخ تواصلي جيد

يعد المناخ التواصلي داخل المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء التنظيمي واستقرار العلاقات المهنية بين العاملين، حيث يعكس طبيعة تدفق المعلومات وتبادلها داخل التنظيم. وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه مرتبطاً مباشرة بكفاءة الإدارة وقدرتها على تنظيم الاتصال الداخلي. ويتحدد دور الإدارة في خلق المناخ التواصلي من خلال تحقيق مايلي: (Slocum, Hellriegel, 2011)

- **تنظيم قنوات الاتصال:** تعمل الإدارة على توفير قنوات اتصال رسمية فعالة مثل الاجتماعات والتقارير والأنظمة الرقمية، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل منظم بين مختلف المستويات الإدارية.
- **تعزيز الشفافية وتبادل المعلومات:** كلما اتسمت الإدارة بالشفافية في نقل المعلومات، زادت ثقة العاملين وتحسن مستوى التفاعل داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق مناخ تواصلي إيجابي ومستقر
- **دعم ثقافة الحوار والمشاركة:** تعمل الإدارة الفعالة على تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يعزز الانتماء التنظيمي ويقوي العلاقات الداخلية
- **اختيار النمط القيادي المناسب:** يلعب أسلوب القيادة دوراً حاسماً في تشكيل المناخ التواصلي، حيث إن القيادة الديمقراطية تعزز التواصل المفتوح، بينما تحد القيادة المتسلطة من تدفق المعلومات وتضعف التفاعل. (Northouse, 2021)
- **حل النزاعات التنظيمية:** تسهم الإدارة في معالجة النزاعات بين الأفراد من خلال الحوار والتفاوض، مما يقلل من التوتر ويحافظ على استقرار بيئة العمل.

- تنمية مهارات الاتصال: تعمل الإدارة على تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين من خلال التدريب المستمر، مما يحسن جودة التفاعل داخل المؤسسة ويزيد من فعالية العمل الجماعي.

خلاصة:

أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تمثل المحور الأهم داخل العملية الإدارية، كونها تؤثر بشكل مباشر على أسلوب التواصل داخل المؤسسة، من خلال ما تعتمد من أساليب قيادية، وما توفره من قنوات اتصال، وما تفرضه من قيم مثل الشفافية والثقة والمشاركة.

كما أن اختلاف مستويات الإدارة يؤدي إلى تنوع في أدوار الاتصال، حيث تسهم الإدارة العليا في رسم السياسات، بينما تعمل الإدارة الوسطى على التنسيق، وتتولى الإدارة الدنيا التنفيذ المباشر، وهو ما يجعل التواصل عملية متكاملة بين مختلف المستويات.

وفي الختام فإن خلق مناخ تواصلي جيد داخل المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الإدارة و نمط القيادة المتبع، فكلما كانت الإدارة أكثر مرونة و إنفتاحاً، كلما ساهم ذلك في تعزيز التواصل، وتحسين الأداء، و رفع مستوى التعاون بين الأفراد داخل التنظيم.

المحاضرة الثانية عشر: متطلبات الاتصال الفعال

تمهيد

1-تعريف الاتصال الفعال

2-مبادئ الاتصال الفعال

3- عوامل نجاح الاتصال الفعال

4-عوامل التحكم في الاتصال فعال داخل المؤسسة

5-دور المدير في تحسين الاتصال داخل المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة لا يقتصر على تبادل المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليشمل الفهم المشترك، وبناء الثقة، وتعزيز التعاون بين مختلف المستويات الإدارية. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية التطرق إلى مفهوم الاتصال الفعال، والتعرف على مبادئه الأساسية، وعوامل فعاليته ونجاحه داخل المنظمة. كما أن للمدير دورا محوريا في تعزيز فعالية الاتصال، من خلال تبني أساليب تواصل مناسبة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الآراء. وعليه نسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على هذه الجوانب، بهدف فهم أعمق لكيفية تحقيق اتصال فعال يدعم أداء المؤسسة ويسهم في تطورها.

1-تعريف الاتصال الفعال:

يقصد بالاتصال الفعال ذلك النوع من الاتصال الإنساني، سواء كان شفويا أو مكتوبا، الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها، وعلى المستويين الفردي والجماعي، بهدف نقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بشكل واضح ودقيق يضمن الفهم المشترك بين أطراف العملية الاتصالية. ولا يقتصر الاتصال الفعال على مجرد تبادل الرسائل، بل يتجاوز ذلك ليكون أداة تنظيمية وإدارية تسهم في تحسين أساليب العمل ورفع كفاءته داخل المؤسسة، من خلال تسهيل التنسيق بين مختلف المصالح والأفراد، وتقليل الأخطاء وسوء الفهم. كما يؤدي الاتصال الفعال دورا مهما في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابا على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء. (أحمد، 2007، صفحة 48)

2-مبادئ الاتصال الفعال:

يقوم الاتصال الفعال على مجموعة من المبادئ منها:

✓ **وضوح الرسالة:** يكون وضوح الرسالة من حيث الألفاظ المستعملة والمصطلحات والتعابير اللغوية، وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات التنظيمية المختلفة، بحيث لا تحتمل الرسالة إلا مضمونا واحدا وتأويلا واحدا هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

- ✓ **كفاية المعلومة:** أن تكون المعلومات كافية، بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل إليه عن إي استزادة.
 - ✓ **سرعة الانتقال:** أي ضمان نقل الرسالة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب بالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.
 - ✓ **نطاق الاتصال:** أي يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الادارة العليا وليس من أي موظف بسيط إلا اعتبرت عديمة الأثر.
 - ✓ **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** أي أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الاهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.
 - ✓ **مبدأ المشاركة:** من الضروري أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجأة للجميع.
- 3-عوامل نجاح الاتصال الفعال:

يرتبط نجاح الاتصال في المؤسسة بعوامل نجاح عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة، والتي ترتبط بما يلي :

3-1 عوامل فعالية المصدر: من أهمها (منصور، مصر، صفحة 42):

- **المصداقية:** ويكتسبها المصدر من خلال الخبرة والتدريب والقدرة على الاتصال، وتظهر من خلال ثقة المتلقي في المعلومات التي يقدمها المرسل واقتناعه بها.

- **الجاذبية:** إذ ترتبط بقدرة المرسل على لفت انتباه المتلقي والتأثير فيه بشكل إيجابي. وتشمل الجاذبية جوانب متعددة مثل المظهر الخارجي، وأسلوب الحديث، ونبرة الصوت، إضافة إلى السمات الشخصية كالثقة بالنفس والحضور الجيد.
- **السلطة:** تعني المكانة أو الصفة التي يتمتع بها المرسل، سواء كانت علمية أو وظيفية أو اجتماعية، مما يمنحه قدرة أكبر على التأثير في المتلقي، إذ يميل الأفراد إلى تقبل الرسائل من مصادر ذات نفوذ أو اختصاص.
- **الصدق:** تشير إلى ثقة المرسل بنفسه وقدرته على التعبير بثبات وإقناع، إضافة إلى حضوره المؤثر الذي يجذب انتباه المتلقي ويعزز من تأثير الرسالة.
- **الوضوح والدقة:** يقصد بهما قدرة المرسل على صياغة رسالته بشكل مفهوم ومنظم وخال من الغموض، مع اختيار كلمات دقيقة تناسب مستوى المتلقي، مما يسهل الفهم ويقلل من سوء التفسير .
- **قوة الشخصية:** إذ تعبر عن ثقة المرسل بنفسه وقدرته على عرض أفكاره بثبات ووضوح دون تردد.
- **قوة الإقناع:** وتتحقق عندما يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور من الناحية النفسية والاجتماعية.

3-2 عوامل فعالية الرسالة:

من العناصر التي يجب مراعاتها في الرسالة؛ سهولة استيعابها والتي ترتبط بالمتغيرات التالية: (جاكلين، 2016، صفحة 15):

- **القابلية للاستماع أو القراءة:** وهي الصفات التي ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وجمل قصيرة، وتنوع المفردات وتجنب تكرار الكلمات.
 - **الواقعية:** ان تكون الرسالة تعبر عن الواقع وتجنب التجريد.
 - **القابلية للتحقق:** أي احتواء الرسالة على عبارات وجمل علمية يمكن اثباتها والتحقق منها.
- ### 3-3 عوامل فعالية الوسيلة:

للووسيلة دور فعال في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال تنوعها، ومميزاتها، (تم تناول فعالية الوسيلة في محاضرة الوسائل الاتصالية يمكن العودة إليها).

3-4 عوامل فعالية المتلقي:

تتجلى عوامل نجاح المتلقي في عملية التواصل في قدرته على الفهم الجيد للرسالة، وتحليلها بشكل واع، إضافة إلى امتلاكه مهارات الإنصات والتركيز دون تشتت، كما يلعب المستوى الثقافي والمعرفي دورا مهما في تفسير المعاني المقصودة، إلى جانب توفر خلفية مشتركة مع المرسل تساعد على تقليل سوء الفهم. ومن العوامل الأساسية أيضا الانفتاح الذهني وتقبل الآراء المختلفة، مع القدرة على طرح الأسئلة والاستفسار عند الغموض، مما يعزز تواملا ومثمرا. (المشابقة، دون سنة، صفحة 30)

3-عوامل التحكم في الاتصال داخل المؤسسة:

لزيادة فعالية الاتصال داخل المنظمة يجب الاهتمام بالجوانب التالي (بن نوار، 2003، الصفحة 87):

- أ- الجانب التنظيمي: لكي تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء يمكن الاهتمام بما يلي:
 - عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل والحرص على الاستفادة منه.
 - الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد ونازل)، نظرا لفعاليتيه وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
 - الاعتماد على فريق العمل في معالجة لمشكلات والواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
 - تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري.
 - المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.
- ب- الجانب التكنولوجي: يجب الاهتمام بالجانب التكنولوجي في مجالات الاتصال من خلال:
 - يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الامكان.
 - يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول بوسائل وأساليب الاتصال.
 - الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أي وسيلة جديدة.

• الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.

• النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات.

ج- جانب اللغة:

• يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات بمستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث لا يتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها.

• يجب أن تكون اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.

• يجب ان تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.

• تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير

د- الجانب الثقافي الاجتماعي: يجب الاهتمام بالجوانب التالية:

• مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.

• الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.

• مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

• مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

هـ- الجانب الانساني: من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي(بن

نوار، 2003، صفحة 88):

• توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.

• مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

• تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.

• ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى تشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة للرفع من معنوياتهم.

• عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

• تطابق العمل مع القول .

• توفر الخصال الحميدة والسمات الجيدة للرئيس والمرؤوس.

4- دور المدير في تحسين الاتصال داخل المؤسسة:

تتضح أهمية دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة، بما أكده علماء الإدارة والاتصال على مسؤولية المدير في تحسين نظام الاتصالات بالمنظمة وجعله أكثر فعالية بما يأتي (البكري، 2014، الصفحات 52-53):

- 1- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل.
- 2- حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الانسان نشيطا قادرا على الابتكار.
- 3- عدم حرص المدير على المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدرا للقوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وانزال العقوبات المختلفة، بل عليه أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة.
- 4- تمسك المدير أفضل لمفهوم الاتصال مع عدم اقتصار النظرة على انه مجرد نقل وتبادل الافكار والمعلومات بصورة جافة.
- 5- عدم اغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.
- 6- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي.
- 7- القدرة على الاصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد.
- 8- القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارة والأقسام الأخرى .
- 9- اليقظة والدرابية بمجريات الأمور في بيئة العمل والقدرة على التصرف.

خلاصة:

يعد الاتصال الفعال عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، حيث يضمن وضوح المعلومات، ويعزز التفاهم والتنسيق بين الأفراد. يقوم هذا النوع من الاتصال على مبادئ مثل الوضوح، والصدق، والإنصات الجيد، والتغذية الراجعة. كما تتأثر فعاليته بعدة عوامل، منها بيئة العمل، وطبيعة العلاقات، ووسائل الاتصال المستخدمة. ويؤدي المدير دورا محوريا في تحسين الاتصال من خلال تشجيع الحوار، وتوضيح الأهداف، وبناء الثقة داخل الفريق، مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خاتمة:

تشكل الثقافة الاتصالية للمؤسسة أحد العناصر الأساسية في للحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها من خلال؛ تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، وإدارتها، وجماعاتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها. ولكل مؤسسة ثقافتها الاتصالية الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المؤسسة العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز بثقافة اتصالية مستقلة عن الثقافة الاتصالية للمؤسسات الأخرى، وذلك لأن الفاعلين في المؤسسة يمثلون جزء هام من هذه الثقافة التي تعكس قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم، وتفاعلاتهم الاجتماعية. وغيرها من المكونات الخاصة بهويتهم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من الثقافة الاتصالية للمؤسسة وتمثل جوهر الاختلافات بين الثقافات الاتصالية للمؤسسات.

وقد أصبح الاتصال الوسيلة الرئيسية لتعزيز الثقافة الاتصالية للمؤسسة وهويتها والتأثير على سلوك الفاعلين فيها، والمعتقدات التي يتقاسمونها. حيث تشكل دورا في غاية الأهمية في تماسك الفاعلين، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. لأنها تمثل أداة فعالة في توجيه سلوك الفاعلين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال نظام القواعد واللوائح التنظيمية التي يخضع لها هؤلاء الفاعلين داخل التنظيم. لذا شملت هذه المطبوعة العديد من أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها لا تتم إلا في ضوء نظام اتصالي مفتوح، يعتمد على الاتصال بجميع أنواعه ووسائله وشبكاته، وتفسيرها في ضوء مداخل نظرية هامة، ومحاولة توضيح انعكاساتها على العمل الإداري وتوفير المناخ التواصلي الجيد للفاعلين ومدى مساهمتها في إرساء العلاقات الإنسانية في المؤسسة فعاليتها هذه لا تتحقق إلا بتوافر متطلبات هامة وضرورية للاتصال الفعال.

قائمة مراجع

- Annie Bartoli .(1991) .*Communication et Organisation*.paris.
- E Schein .(2010) .*Organizational Culture and Leadership*.Jossey-Bass.
- Jean Di Sciullo .*Marketing et communication des associations*.Lyon :Édition Juris-Service.
- Keyton .(2005) .*Communication and organizational culture : a key to understanding work experiences*.United Kingdom: Sage Publications.
- M WILBAUT .(2010) .*La négociation interculturelle*.Paris: : Dunod.
- P. Jarniou .(1981) .*L'entreprise comme système politique*.PUF.
- Philippe, M., & Ravaude, Y. (1980). *Les structures participatives de développement d'entreprise*. Mode d'édition.
- ابراهيم القطان . (2012). *الاتصال الاداري*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي .
- ابن منظور . (2014). *معجم لسان العرب*. دا المعارف: القاهرة.
- أحمد خليلي . (2020). *إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ألفا للوثائق.
- أحمد زكي بدوي . (1984). *معجم مصطلحات العلوم الادارية*. مصر، لبنان: دار الكتاب المصري اللبناني .
- أحمد صقر عاشور . (1989). *السلوك الانساني في المنظمات* . القاهرة: الدار الجامعية
- ادوارد تي هول . (2007). *اللغة الصامتة*. (لميس فؤاد اليحي، المترجمون) عمان الاردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- اسماعيل بلال محمد . (2008). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- البكري فؤاد . (2014). *العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات*. جامعة الحلوان: عالم الكتب.

- التيجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على إبداع التنظيمي . غرداية، جامعة غرداية: كلية إدارة وتسيير المنظمات.
- الطيب عيساوي. (2021). أهمية وسائل الاتصال في تعزيز الاتصال المؤسساتي الخارجي. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة .
- العلاق بشير. (2015). القيادة الإدارية. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهاشمي لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. جامعة منتوري قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- ام الخير السوفي، و مقراني الهاشمي. (2016). وسائل الاتصال الحيثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخل في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية في شركة طبية بالروبية. مجلة علوم الانسانية والاجتماعية.
- ايمان آيت مهدي. (2021). الاتصال المؤسساتي وتعزيز مفهوم الثقافة الألكترو- تنظيمية باستخدام التعلم التنظيمي. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، 3 (1).
- ايمان عبادي. (2023). الثقافة الاتصالية في المؤسسة - قراءة في الأسس والمقومات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 8 (1).
- ايمان لمين، و عثمانى كريمة. (2022). اشكالية المفهوم وتحديات التبني. مجلة العلوم لانسانية، 33 (3).
- باية بوزغاية. (2014). دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. تواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد 45).
- بشار حزي. (2020). الاتصال التنظيمي. الجمهورية العربية السورية : منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- بشير علاق. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

بعلي وآخرون حمزة. (2019). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي "دراسة عينة من الجامعات الجزائرية ". مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4 (7).

بوساحية هشام الصحراوي جاد. (2021). دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الادارة الالكترونية داخل مؤسسة عمومية-دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة. مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، 5 (3).

بوعطيط جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي. قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعي جامعة منتوري .

ثابت المرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.

جازية كيران. (1988). الاغتراب العمالي في مؤسسة صناعية جزائرية. الجزائر،: معهد علم الاجتماع،.

جميلة بن زاف. (2015). العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة(21). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة بسكرة.

جواد حسين الكرعاوي سجي. (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. العراق، مجلس الكلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.

حزي بشاري. (2020). الاتصال التنظيمي. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

حسن السامرائي. (2017). الاتصال والتنظيم الحديث. بغداد: دار الحكمة.

حسن عمار، و السيد ليلي. (2002). الاتصال ونظرياته المعاصرة. (ط2، المحرر) مصر: الدار المصرية اللبنانية.

حسين حريم. (1999). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار زهران.

- حسين حريم. (2024). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات. عمان: دار حامد.
- حميد الطائي وبشير العلاق. (2009). أساسيات الاتصال " مهارات ونماذج". عمان (الأردن): دار اليازوري.
- خالدیه مصطفى عبد الرزاق. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية-. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 (العدد 1).
- خضير كاظم محمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع.
- خلف زهرة. (9 ديسمبر 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد .
- خليل الشماع محمد. (1999). مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خيري خليل الجميلي. (1997). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الاسكندرية: المكتب الجامعي.
- دبيح يوسف. (2023-2024). الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة . تيارت: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات ،شعبة علوم الاعلام والاتصال جامعة ابن خلدون.
- دليو فضيل. (2003). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: مخبر علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة.
- راوية حسن. (2004). مدخل استراتيجي للموارد البشرية. الاسكندرية: دار المعارف.
- رجي مصطفى العليان. (1999). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم . عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- رضوان بلخيري. (2005). مدخل إلى الاتصال المؤسساتي. دار قرطبة للنشر.

زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد ، 276.

زهية عبد العزيز ،بغالية أمينة. (2023). تمثلات الثقافة الاتصالية عبر الفضاءات الافتراضية للمؤسسة-دراسة تحليلية لصفحة فايسبوك لمديرية الشباب والرياضة لولاية وهران. بحوث في القانون والتنمية، 3 (1)، 39.

زين الدين هامل، و محمد كعوان. (2022). أبعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 8 (3)، 81-62.

سعيد عامر. (بدون سنة). الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها. الرياض: دار المريخ.

سلمان محمد العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان ،الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

شريف كامل شاهين. (1994). نظم المعلومات الادارية المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المريخ للنشر .

شعبان فرج. (2009). الاتصالات الادارية . عمان ،الاردن: دار أسامة للنشر .

صالح ابو اصبع، و ابو عجة تيسير. (2010). الاتصالات والعلاقات العامة. مصر : الشركة العربية المتحدة للتسويق.

صالح بن نوار. (2004). الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية. مجلة دراسات العلوم الانسانية (22).

صالح بن نوار. (2003). الاتصال في المؤسسة (الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية). جامعة منتوري: مخبر علم الاجتماع الاتصال.

صبرينة رماش. (2009). تنمية الموارد البشرية. قسنطينة.

صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). السلوك الفعل في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- صلاح الشنواني. (1990). *ادارة الافراد والعلاقات الانسانية*. مصر: شباب الجامعة.
- صليحة مصيبح. (2015-2016). *العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد القل*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- طارق مجذوب. (1990). *الادارة العامة: العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري*. بيروت: الدار الجامعية.
- طالب سارة، و نور الدين عيساني. (2019, 5 29). *الثقافة التنظيمية -آليات التكوين وأبعاد الممارسة*. مجلة العلوم الاجتماعية، 7 (32).
- عبادي ايمان. (افريل, 2023). *الثقافة الاتصالية الاتصالية-قراءة في الاسس والمقومات*. مجلة الدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد: 8 (العدد:1)، الصفحات ص ص 290-304.
- عبد الحميد بسيوني. (2010). *الاتصال الاداري*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الرحمان عزي. (2012). *الاتصال التنظيمي: الأسس النظرية والتطبيقية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح محمد سعيد. (1983). *التسويق*. لبنان: دار النهضة العربية.
- عبد الله الطويرفي. (1997). *علم الاتصال المعاصر (الإصدار 2)*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبد الله المكاوي عاطف. (2012). *القيادة الإدارية*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبدالله ثاني محمد النذير. (2017). *ابستمولوجيا علوم الاعلام والاتصال*. دار الاديب.
- عتيقة حرابرية، تيطراوي خالد. (2013). *تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 1 (1)، 181.
- عثمان حسن عثمان. (2008). *تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة*. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (8)، 76.

- عزي عبد الرحمان. (1991). *عالم الاتصال*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي. (1997). *الإدارة "أصول ومفاهيم"*. عمان: دار زهران للنشر.
- فضيل دليو. (الجزائر). *اتصال المؤسسة*. دون سنة: دار الفجر.
- فضيل دليو. (2013). *الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله*. القاهرة: دار الفجر .
- فضيل دليو. (2003). *الاتصال مفاهيمه، ووسائله*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فضيل دليو. (2006). *تاريخ وسائل الاتصال*. قسنطينة الجزائر: دار سيرتا كوبي.
- فطومة بن مكي، و فاتح مختاري. (2023). *الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقاربة الادارة اليابانية: المفهوم والاستراتيجيات*. مجلة بحوث في القانون والتنمية، 2 (3)، 20.
- فؤاد الهيتي. (2013). *إدارة السلوك التنظيمي*. الاردن: دار وائل.
- كامل المغربي محمد. (2004). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم*. عمان، الاردن: دار الفكر.
- كريمة قلاعة. كريمة قلاعة. أساليب واستراتيجيات بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية ، المجلد 3 العدد 1. مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 3 العدد 1، 126.
- كمال بوالشراش. (2014). *الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية*. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- لطفي أبو طاحون أمل. (2012). *قيادة التربية الفاعلة*. عمان-الأردن: أواج للنشر والتوزيع.
- ليندة العابد. (2021, 12 30). *دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9 (4)، صفحة 250.

- مازن سليمان الحوش. (2006). الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية (مذكرة ماجستير).
باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- محمد أبو سمرة. (2009). الاتصال الاداري والاعلامي. الاردن: دار اسامة.
- محمد اسماعيل قباري. علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المجتمعات البيروقراطية. مصر:
منشأة المعاف.
- محمد البشير محمودي. (19 12, 2019). الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وتطور المنظمة. مجلة
العلوم الانسانية، 19 (2)، الصفحات 506-525.
- محمد الشربيني. (2014). السلوك التنظيمي-مدخل معاصر. القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد بشير محمودي. (2021). وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة. العلوم
الانسانية، 8 (2)، 132.
- محمد بن عيسى. (2018). الاتصال التنظيمي. الجزائر: دار الخلدونية.
- محمد حسنين العجمي. (2013). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة.
- محمد صالح القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر.
- محمد صالح وليد. (2017). محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية. الاردن: دار أمجد للنشر
والتوزيع.
- محمد عبد الحميد. (2000). الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري. الرياض: عالم الكتب
للنشر والتوزيع.
- محمد عبد القادر عايدین، و محمود أحمد أبو سمرة. (2001). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما
يراه أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 15.
- محمد علي عاشور. (2021). القيادة. الأردن: حمادة للنشر والتوزيع.

- محمد فهمي العطروري. (1969). العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات. القاهرة : عالم الكتب.
- محمد كريم، و سعيد خلف حسني. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين: كلية التجارة قسم إدارة أعمال .
- محمد محمود مهدي. (دون سنة). مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد منير حجاب. (2009). الاتصال الفعال في المؤسسات. القاهرة: دار الفجر.
- محمد ناجي الجوهرى. (2004). الاتصال التنظيمي. القاهرة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- محمد يسري دعيس. (1999). الاتصال والسلوك التنظيمي. الاسكندرية: البيطش سينتر للنشر والتوزيع.
- محمود المساد. (2003). الادارة الفعالة. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
- محمود الهندي. (2018). إدارة التغيير والتنمية التنظيمية. عمان، الاردن: دار اليازوري.
- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- محمد يسري ابراهيم دعيس. (1999). الاتصال والسلوك الانساني. الاسكندرية،مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- مسعودي صالح ،مولودي عاشور. (2024). الاتصال غير الرسمس وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة نظرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 12 (1)، الصفحات ص ص 161-179.
- مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: مطبعة النخلة ،المؤسسة الوطنية للكتاب.
- مصطفى عشوي. (2000). علم النفس الصناعي. مصر: الدار الجامعية.

- منال البارودي. (2015). *القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- منال طلعت محمود. (2002). *مدخل الى علم الاتصال*. مصر: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
- موسى أميرة. (2016). *الثقافة الاتصالية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبنائات الحديدية سيدي موسى الجزائر*. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- مولدة عاشور ،مسعودي صالح. (2024). *الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -دراسة نظرية*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12 (العدد 1).
- ناصر قاسيمي. (2017). *مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نجم حافظ أحمد. (2007). *مبادئ الإدارة العامة*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان. (2009). *القيادة الادارية*. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نور الدين عساني. (2019). *الثقافة التنظيمية -آليات التكوين وأبعاد الممارسة*. مجلة العلوم الاجتماعية .
- هالة منصور. (2000). *الاتصال فعال مفاهيم واتصال*. الاسكندرية: مكتبة الجامعية للنشر والتوزيع.
- وهيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي. *الثقافة التنظيمية*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (7)، العدد 2.