

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط



كلية العلوم الانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إعلام واتصال

محاضرات في مقياس:  
مهارات الاتصال في العلاقات العامة

إعداد الدكتور:

ساحي علي

أستاذ محاضر (أ)

السنة الجامعية: 2026/2025

## فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| أ      | المقدمة                                                               |
| ب      | توصيف المقياس                                                         |
| 01     | عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياته                                |
| 10     | أنماط وعناصر الاتصال الإداري                                          |
| 24     | أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة                    |
| 30     | شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري.                                    |
| 39     | وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الإداري                                  |
| 44     | وسائل الاتصال المطبوعة                                                |
| 48     | وسائل الصورة والصوت في دورها في التنظيم الإداري                       |
| 51     | وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات                                  |
| 57     | مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال وطرق تحصيلها                             |
| 61     | مهارة الحديث والمخاطبة.                                               |
| 65     | مهارة التحرير                                                         |
| 69     | المهارة في قراءة لغة الجسد... مفتاح في فهم الآخرين                    |
| 72     | مهارة في الإصغاء والتجاوب إلى الآخرين                                 |
| 75     | المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال                                   |
| 78     | المحاضرة الخامسة عشرة: مهارة القيادة في العمل التنظيم الإداري         |
| 80     | المهارة في إدارة الوقت واتخاذ القرار                                  |
| 83     | المهارة في المبادرة والاتصالية والتفاوض في التنظيم الإداري            |
| 87     | المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات                                    |
| 93     | المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال في المنظمات الإنسانية وطرق تحسينها |
| 103    | الخاتمة                                                               |
| 109    | قائمة المراجع                                                         |

## مقدمة.

يُعدّ الاتصال أحد أهم مظاهر التفاعل الإنساني وأساس قيام المجتمعات، إذ يمثل الأداة التي تُبنى بها العلاقات، وتُداول من خلالها الأفكار والمعاني، وتُنظَّم بواسطتها الأنشطة الاجتماعية والمهنية. ومن هذا المنطلق، يحتل الاتصال مكانة مركزية في ميدان علوم الإعلام والاتصال، باعتباره المجال الذي يجمع بين البعد النظري والتحليلي من جهة، والبعد التطبيقي والممارساتي من جهة أخرى.

وتأتي هذه المطبوعة البيداغوجية الموسومة بـ «مهارات الاتصال والعلاقات العامة» لتشكل دليلاً معرفياً وتطبيقياً موجهاً لطلبة السنة الأولى ماستر، حيث تهدف إلى إرساء الأسس النظرية لمفهوم المهارة الاتصالية، وتوضيح كيفية توظيفها في الممارسة المهنية داخل الفضاءين الإعلامي والمؤسساتي. فهي تسعى إلى تمكين الطالب من اكتساب القدرات العملية اللازمة لفهم الرسائل الاتصالية، وتحليلها، وإنتاجها بفعالية، بما يعزز كفاءته في بناء علاقات إنسانية وتنظيمية ناجحة.

تغطي هذه المطبوعة محاور متعددة تتناول طبيعة الاتصال الإنساني، وعناصره، وأنواعه، إضافة إلى دراسة معمقة لمهارات الإنصات، والتحدث، والتعبير، والإقناع، والتفاعل الجماهيري، فضلاً عن تطبيقات عملية في مجال العلاقات العامة بوصفها أداة استراتيجية لإدارة الصورة وبناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

وإدراكاً لأهمية هذا المقياس في التكوين الجامعي، جاءت هذه المطبوعة لتُسهم في دمج المعرفة النظرية بالممارسة الاتصالية، من خلال تقديم أمثلة وتطبيقات عملية تساعد الطلبة على تطوير مهارات التفكير النقدي والتواصل الفعال، بما يتوافق مع متطلبات المهنة الإعلامية والتواصلية في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية المعاصرة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ننثني على هذا العمل ثناء حسناً، وهو مكسب يثري المكتبة ومفيد للطلبة والأساتذة على السواء في كل تخصصات العلوم الاجتماعية الانسانية، وأشكر الله عز وجل، على اتمام هذه الصفحات البحثية. والله ادعوا أن تكون هذه السلسلة من المحاضرات قد ملأت فراغاً في مجال البحوث الإعلامية والاتصالية ودافعا لتنشيط حركة البحث العلمي على مختلف المستويات الدراسية والبحثية.

الدكتور: ساحي علي.

## توصيف المقياس

يُعدّ مقياس مهارات الاتصال والعلاقات العامة من الركائز الأساسية في ميدان علوم الإعلام والاتصال، إذ يمثل مكوناً معرفياً وتطبيقياً محورياً في تكوين طلبة التدرج وما بعد التدرج. يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطلبة من التحكم في المفاهيم والممارسات الاتصالية التي تُعدّ أساس العمل الإعلامي والمؤسّساتي، مع التركيز على تنمية قدراتهم على التواصل الفعّال، وبناء العلاقات المهنية، وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل بيئات الاتصال المختلفة.

إن دراسة هذا المقياس تسعى إلى ترسيخ الفهم المعرفي والمنهجي لمفاهيم متشابهة ومعقدة كـ الإنصات، وحسن التفكير، والإقناع، والتفاعل الاتصالي، وذلك من خلال تدريب الطلبة على توظيفها في المواقف الاتصالية الواقعية. وتُعدّ المهارة في هذا السياق القدرة على أداء فعل معين بكفاءة وجودة، أي تمكين الطالب من حسن استخدام المعلومات بفعالية، والتفكير النقدي، والأداء السلس في مختلف مواقف الاتصال. ومن بين أهم هذه المهارات مهارة التحدث بفعالية، التي تعتمد على استخدام الجمل والفقرات وصياغتها بطريقة مؤثرة تُسهم في تعزيز فهم المتلقي للرسالة وتحقيق الهدف الاتصالي.

تكتسي هذه الوحدة التعليمية أهمية خاصة كونها تشكل مدخلاً أولياً لطلبة السنة الأولى ماستر، وتهدف إلى تزويدهم بالمفاهيم الأساسية لعملية الاتصال والعلاقات العامة، قبل الانتقال إلى المستويات التطبيقية المتقدمة. ويمكن هذا المقياس الطلبة من فهم ديناميكيات التواصل داخل المؤسسات الإعلامية والاجتماعية، ومن تطوير قدراتهم في بناء الصورة الاتصالية وتوظيف مهارات التأثير والإقناع.

يتضمن محتوى الوحدة محاور متعددة تشمل: مدخل إلى مهارات الاتصال (المفهوم، الأنواع، العناصر)، التواصل الفعّال والعوائق الاتصالية، مهارة الإنصات والتحدث والتعبير الشفهي، مهارة الإقناع والتأثير في العلاقات العامة، إضافة إلى مهارات أخرى يتم توظيفهما في سياقات اعلامية ومؤسّساتية.

المعارف المسبقة المطلوبة:

يجب بعد دراسة هذا المقرر:

1. أن يدرك الطالب لماذا ندرس مهارات الاتصال في العلاقات العامة.
2. أن يقدر الطالب ماذا يعني أن نتعلم مهارات الاتصال في العلاقات العامة.
3. أن يتعلم الطالب مهارات الاتصال.
4. أن يتعرف الطالب على طرق الحصول على مهارات الاتصال.
5. أن يدرك الطالب مختلف مهارات الاتصال في العلاقات العامة .
6. حسن التحدث والاتصات واستغلال المعلومات .
7. .

## توصيف المقياس

---

وحدة تعليمية منهجية أساسية    المعامل: 02، الرصيد 05  
الحجم الساعي: من 14 إلى 16 أسوع في حدود 45 ساء.  
طريقة التقييم: الامتحان الكتابي يخص المحاضرة 50 %  
+ الأعمال الموجهة 50 % .

# المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

## تمهيد: نحو فهم عناصر العملية الاتصالية

لم تتفق الأدبيات على تاريخ محدد لبداية الاتصال، غير أن الحقيقة الثابتة هي أن الاتصال وُلد مع وجود الإنسان نفسه، بل مع نشأة الكون. فالتفاعل بين الإنسان وبيئته شكل أول أنماط الاتصال، حيث تمثل مظاهر الطبيعة المحيطة – من تعاقب الليل والنهار، ودوران الكواكب، وتبدل الفصول، وتنوع المظاهر المناخية كالمطر والحرارة والنبات – نسخاً اتصاليًا بديعاً أودعه الخالق عز وجل في نظام الكون، ليكون مصدر إلهام للإنسان في بناء لغته وأساليبه التواصلية منذ القدم.

لقد وُهب الإنسان قدرات فطرية تمكّنه من التواصل والتعبير والتأثير، غير أن تفعيل هذه القدرات يختلف من شخص إلى آخر بحسب الاستعداد والرغبة في التعلم والتطور. وعندما تتحول هذه الاستعدادات إلى أداء فعال يتسم بالدقة والسرعة والإبداع، فإنها تُعرف بالمهارة الاتصالية، وهي جوهر نجاح العملية الاتصالية في مختلف أبعادها الفردية والاجتماعية والتنظيمية.

يُعد الاتصال اليوم أحد المكونات الحيوية للحياة الإنسانية والتنظيمية على السواء، إذ ترافق عملياته مسار المؤسسات كما يرافق التنفس حياة الإنسان. فالاتصال ليس مجرد نقل للمعلومات، بل هو عملية مستمرة تضمن بقاء المنظمات ونموها، وتسهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد، وتجسيد الأهداف المشتركة، وتعبئة الطاقات نحو العمل الجماعي، خصوصاً في المجالات التي تتعلق بخدمة المجتمع ورعاية الفئات الهشة وتحقيق التنمية.

وفي الحياة اليومية، يظل الاتصال فعلاً وجودياً يمارسه الإنسان في كل فضاءاته الاجتماعية: في الأسرة، في المدرسة، في العمل، وفي المجتمع ككل. وهو عملية ديناميكية متبادلة تتوزع فيها الأدوار بين المرسل والمستقبل وفقاً لطبيعة الموقف الاتصالي وسياقه. فقد يكون الفرد في موقف ما مرسلًا للرسائل ومنتجاً للمعنى، وفي موقف آخر مستقبلاً ومؤولاً للرموز. وتكمن فعالية هذه العملية في قدرتها على تحقيق الفهم المشترك بين أطرافها ضمن الإطار الثقافي والاجتماعي الذي يحدد معاني الرسائل وسلوكيات التفاعل. إن دراسة عناصر العملية الاتصالية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم هذا الفعل الإنساني المعقد، فهي تُمكننا من تحليل البنية الداخلية للاتصال بوصفه منظومة من العناصر المتفاعلة التي تشمل: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة، والسياق. فكل عنصر من هذه العناصر يؤدي وظيفة محددة تسهم في تحقيق التواصل الفعال، ولا يمكن لأي منها أن يعمل بمعزل عن الآخر. ومن ثم، فإن فهم العلاقة بين هذه العناصر هو الخطوة الأولى نحو بناء مهارات اتصال ناجحة قادرة على التأثير في الأفراد والمجتمعات، وتحقيق الانسجام بين الفكر والسلوك داخل المنظمات ومؤسسات المجتمع

# المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

## 1- العملية الاتصالية ومراحلها.

حاول الكثير من المفكرين والباحثين مع أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات والستينيات إعطاء تفسيرات لحلقة العملية الاتصالية، فجاءت مساهماتهم مختلفة كل حسب تخصصه في مجال العلوم الإنسانية، الرياضيات، الهندسة... إلخ. ونذكر على سبيل المثال من قدموا إضافات في فهم العملية الاتصالية وتفسير مفهوم الاتصال (كلود شانون **G. Shannon**، مارش **March**، وارن ويقر، ويلبر شرام)، وتطورت النماذج من نماذج خطية والتي تشير إلى قوة وسائل الإعلام في التأثير على الجماهير، ثم جاءت النماذج الثنائية وصولاً إلى النماذج الدائرية وقدموا تصوراً جديداً لعملية الاتصال وكيف يمكن للجمهور أن يكون طرفاً فاعلاً فيها.

تعدّ العملية الاتصالية بنيةً ديناميكية متكاملة، تتكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة التي تشكّل في مجموعها نسقاً وظيفياً متناسقاً. فكلّ عنصر فيها يكمل الآخر، بحيث إنّ أيّ خللٍ يصيب أحد مكوناتها يؤدي بالضرورة إلى اضطرابٍ في عملية نقل المعنى وفشل تحقيق أهدافها الأساسية. ومن هنا، فإنّ فهم الاتصال لا يتحقّق بمعزل عن إدراك طبيعة التفاعلات بين هذه العناصر التي تُكوّن مجتمعة ما يمكن تسميته بالنظام الاتصالي.

فالعلاقة الاتصالية ليست مجرد نقل معلومات من مرسل إلى مستقبل، بل هي عملية اجتماعية مركّبة تُسهم في بناء المجتمع وتشكيل وعي أفراده، لأنّها الأداة التي يتمّ عبرها نقل المعاني والقيم والتوجهات، بما يجعلها عاملاً أساسياً في استمرار النظام الاجتماعي وتجديده. فهي الوسيط الذي تنتقل من خلاله أنماط السلوك والتفكير من جيل إلى آخر، كما تتيح للأفراد إمكانية التفاعل والتأثير المتبادل في المواقف والاتجاهات.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الاتصال على أنّه من العمليات الاجتماعية الأمّ التي تنبثق عنها أو تتأثر بها مختلف العمليات الأخرى، مثل عمليات التنشئة الاجتماعية، وتشكيل الرأي العام، ومن خلال هذا العرض يمكن تحديد عناصر العملية الاتصالية على النحو التالي:

### 1.1. المرسل ضمن جهاز العلاقات العامة:

العنصر الفاعل في نقل معاني الرسالة، بالتحدث أو الكتابة أو عبر الرموز والإشارات، فيعبّر بكلّ ما يخبئه باطنه العقلي من أفكار، تصوّرات، مشاعر إلى الأطراف المستقبلة. وقد يكون شخص، مجموعة

<sup>1</sup> إبراهيم الدقوسي عبده، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية الاتجاهات الاجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا

الطباعة والنشر، ب ط، 2009)، ص. 16.

## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

أشخاص، هيئة ... إلخ ويمكن تعريف المرسل بصيغة أخرى على أنه "مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة وقد يكون مصدرها الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة"<sup>2</sup>. وبذلك فالمرسل ضمن جهاز العلاقات العامة هو المحرك الأساسي لأهداف المنظمة فهو من ينقل أفكارها، اتجاهاتها، رسائلها إلى الأفراد والجماعات، ونظراً لكون المرسل حلقة مهمة في العملية الاتصالية فإن لا بد من توافر مجموعة من العوامل في المرسل من شأنها أن ترفع من فعالية الرسالة الاتصالية وتحقق نجاحها وهذه العناصر فيما يلي:

- 1- "أن يكون المصدر أو المرسل موضع ثقة عند المستقبل لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تصديقه للرسالة.
- 2- وجود مهارات اتصالية: أي يجب أن تتوفر في المرسل مهارة الكتابة أو مهارة الخطابة أو مهارة في المناقشة وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسائل التي تعبر عن أهدافه ونواياه، وأن يكون لديه مهارات وقدرة على متابعة استجابة المستقبل لرسالته.
- 3- توافر مستويات معرفية مناسبة: ويقصد بالمعرفة التي تؤثر في فعالية عملية الاتصال، إذ يجب أن يكون المرسل ملماً برسالته عارفاً بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل"<sup>3</sup>.
- 4- "المكانة الاجتماعية (التموضع والتموقع): مجموعة من القيم والخصائص الاجتماعية للمرسل (الجنس، السن، الوظيفة، الحالة العائلية، الحالة الاجتماعية، التوجه السياسي)، هذه الوضعيات حسب (لينتون Linton) تخص:

أ. الفئة العمرية والجنس.

ب. النشاط المهني

ت. العلاقات العائلية

ث. المستوى المادي.

---

<sup>2</sup>- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية واقعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999)، ص ص. 26. 27.

<sup>3</sup>- أحمد محمد عليق، (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط 2004)، ص.ص. 42-44، (بتصرف).

## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

ج. شبكة العلاقات الاجتماعية<sup>4</sup>.

وهناك الكثير من الفكرين من كانت لهم إسهامات في الحقل الاتصالي خاصة فيما يتعلق برسم نماذج اتصالية توضّح العملية الاتصالية وتشرحها وتعطي لنا تفسيرات للظاهرة الاتصالية وكذا مختلف العوامل الخارجية المؤثرة فيها وتقدم لنا الباحثة "جهان رشتي" حصراً عاماً لأهم وظائف النماذج الاتصالية وهي ضمن أربع عناصر:<sup>5</sup>

1. الوظيفة التنظيمية للنماذج: يوفر النموذج إطاراً يسمح بعزل المتغيرات الهامة ووصف دورها في العملية كلّها -عملية الاتصال - لأنه يجمّد هذه العملية ممّا يمكن من وصفها وتحديد عناصرها.
2. تطوير البحوث العلمية: تجعل النماذج نظريات الاتصال أبسط وأسهل في فهمها وتعاون الباحث في تحديد الأمور التي يرغب في دراستها ممّا يسهم في تطوير البحوث العلمية.
3. يصبح التنبؤ جزءاً من خطة التحقق التي نختبر بها صحة المعلومات، فنحن حينما نتنبأ نقيم علاقات جديدة ليس من السهل التحقق من وجودها فعلاً بناءً على المعلومات الماضية وحدها.
4. تزداد قدراتنا على التكيف، كلّما زادت قدرتنا على التنبؤ، والتحكم في الظاهرة لا يتحقق ما لم نكن قد وضعنا أيدينا على الظروف التي تحدّد حدوث الظاهرة.
5. جدول رقم (01) يوضح أهم النماذج الاتصالية:<sup>6</sup>

<sup>4</sup>- Robert Vion, La communication verbale, analyse des interactions, Hachette supérieur Paris, 2000, p78.79.

<sup>5</sup>- فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017)، ص. 265.

<sup>6</sup>- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 2010)، ص. 46، 45.

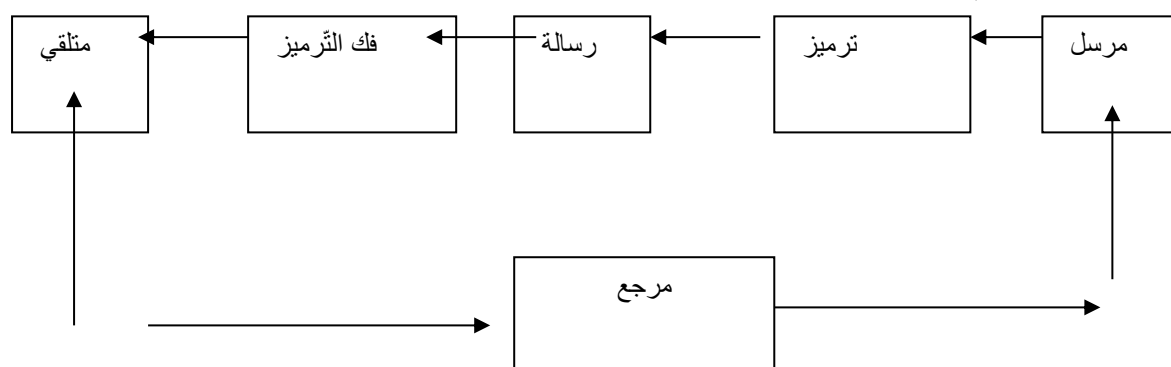
## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

| النموذج             | كيف يتم الاتصال                                                                                                                                                | عوامل أساسية لشرح نتائجه                         | اتجاه المعلومات               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| أرسطو               | المتحدث يرسل الرسائل التي تهدف إلى إقناع المستمعين                                                                                                             | المصدر - الرسالة                                 | اتجاه واحد                    |
| لاسويل              | المتحدث يكون الرسائل ويختار القناة ويأتي بسلسلة من التأثيرات على المستمعين                                                                                     | المصدر - الرسالة - القناة                        | اتجاه واحد                    |
| شانون، وويفر        | المصدر يحول الرسالة إلى رموز يرسلها بقناة إلى المستقبل                                                                                                         | المصدر - الرسالة - الضوضاء                       | اتجاه واحد<br>تغذية عكسية     |
| شرام (1)            | المصدر يحول الرسالة إلى رموز يرسلها بقناة إلى المتلقي                                                                                                          | المصدر - الرسالة -                               | اتجاه واحد                    |
| شرام (2)            | المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسل المعلومات بقناة إلى المستقبل إذا تقاسما مجال الخبرة                                                                         | المصدر - الرسالة - المستقبل                      | اتجاه واحد                    |
| شرام (3)            | المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسل المعلومات بقناة لشخص آخر يرسلها بدوره للمصدر وهكذا تنتج التغذية العكسية فتمكنها من تحسين دقة وأمانة الاتصال                 | المصدر - الرسالة - المستقبل -<br>التغذية العكسية | اتجاه واحد<br>تغذية عكسية     |
| كاتز/لاز<br>ارسفيلد | المصدر يحول الرسالة إلى رموز يبعث المعلومات بواسطة وسيلة اتصال جماهيرية لقادة الرأي يحولونها بدورهم للجمهور                                                    | المصدر - الرسالة - المستقبل - قادة<br>الرأي      | اتجاه واحد<br>عن طريق وسيط    |
| وستلي<br>/ماكلين    | المصدر يختار ويحول الرسائل إلى رموز ويرسل المعلومات في شكل محسن للمتلقي الذي يفك الرموز ويعيدها مرة أخرى ليرسل معلومات محسنة للآخرين مع تغذية راجعة في كل خطوة | المستقبل - والمعنى والتغذية العكسية              | اتجاه دائري<br>بواسطة التغذية |
| بيرلو               | المصدر يحول الرسائل إلى رموز على مهارته وخبراته ويرسل بواسطة إحدى الحواس الخمسة للمتلقي الذي يعتمد تفسيره للرسالة على معاني كلماتها                            | المصدر - المستقبل والتغذية العكسية               | اتجاه واحد                    |
| نيوكمب              | استجابة الأفراد لرسالتهم المتبادلة تتوقف على اتجاههم نحو الموضوع كما تعتمد على اتجاهات بعضهم نحو بعض بهدف تحقيق الانسجام                                       | المعنى - المستقبل                                | اتجاه ثلاثي                   |

## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

|                                  |                                                                                                 |                                               |             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|
| دانس                             | الأفراد يحولون الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتماداً على الصلة الاتصالية فيما بينهم | العملية - الزمن                               | اتجاه واحد  |
| وتزلاويك<br>وبيفن<br>وجاكسو<br>ن | يتبادل الأفراد الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتماداً على الصلة الاتصالية فيما بينهم | المستقبل - المعنى - العملية - ما وراء الاتصال | اتجاهان     |
| روجز/ك<br>نكيد                   | أفراد متصلون في شبكات يساهمون في الاتصال ويتبادلون الرسائل بغرض الوصول إلى هدف مشترك            | شبكات اجتماعية<br>الإعلام - الزمن             | اتجاه لولبي |

نموذج وينر الاتصالي: <sup>7</sup>



ومن خلال عرضنا لهذه النماذج نجد أنّ هنالك اختلاف في سيرورة العملية الاتصالية فكلّ باحث قدّم الجانب الفاعل في العملية الاتصالية وأضاف عناصر أخرى ضرورية ومكمّلة لبعضها البعض وغياب أي عنصر من شأنه إحداث الخلل في الرسالة الاتصالية ويرجع هذا الاختلاف إلى الزوايا الفكرية أو التخصّصات العلمية التي ينتمي إليها المفكرين والباحثين ويضيف في هذا الشأن (ماكويل MacQuail) أنّ هذا الاختلاف "راجع أولاً وقبل كلّ شيء من التنوع الكبير للأحداث الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وثانياً من الحقيقة القائلة بأنّ الأحداث الاتصالية إلى حد كبير تكون مؤلّفة من مفاهيم وأفكار متباينة أو مختلفة" <sup>8</sup>.

<sup>7</sup> - علي محمد خير المغربي، الإعلام والاتصال الجماهيري، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، ط1، 2015)، ص.24.

<sup>8</sup> - محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء، ط1، 2010)، ص.40.

# المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

## 2.1. بناء الرسالة الاتصالية في المنظمات:

هي الركن الثاني في العملية الاتصالية وتكون عبارة عن مضمون مكتوب أو مسموع أو في شكل حركات أو رموز تحمل معلومات، أفكار، مفاهيم، اتجاهات، قيم، مبادئ... إلخ ويكون لها هدف محدد وهي الرابطة بين المرسل والمستقبل، وتأتي فاعلية الاتصال في مدى فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا بد أن تتوفر في رسالة المنظمة مجموعة من السمات:<sup>9</sup>

أ. أن تصاغ جيداً، بحيث تكتسب أهمية لدى الشخص الموجهة إليه، وهي بهذا المعنى تجعل هدفها إثارة الاهتمام والانفعال لدى المتلقي.

ب. أن تستخدم الرسالة الرموز المشتركة، وتستند في صياغتها إلى دلالة الخبرة المشتركة والمفاهيم الواضحة التي تربط المرسل والمستقبل وأن تتناسب مع الجمهور المستهدف.

ت. يجب أن تعبر الرسالة عن خصائص المستقبل واحتياجاته وظروفه وأن تتفق مع المستوى الإدراكي والقيمي له وألا تصطدم بمشاعره.

ث. تكرار الرسالة الاتصالية وسيلة فنية ناجحة في نظر عدد من الخبراء في دعم الاتجاه نحو سلوك معين. إن بناء الرسالة في المنظمة يتطلب دراية تامة بموضوع الرسالة ومهارة عالية وهذه الأخيرة هي من تحدّد فاعلية الأداء.

## 3.1. الوسائل الاتصالية والإعلامية:

وهي مختلف القنوات السمعية والبصرية سواء وسائل الاتصال القديمة أو التي أضافها التقدم العلمي والتكنولوجي بالإضافة إلى مختلف الأنماط الاتصالية وهذه الوسائل تحمل مضامين تتوجه إلى الفرد أو جماعة أو جماهير متعددة على حيز كبير ويختلف توظيف وسيلة عن أخرى باختلاف أغراض الرسالة في المنظمة.

ويشير قاموس اللسانيات إلى الوسيلة على أنها أي قناة فيزيائية وتواصل فيزيولوجي بين المرسل والمرسل إليه يسمح لهما بإقامة اتصال والحفاظ عليه 10 ، هذا وتعدّ الوسائل الاتصالية اليوم حلقة ضرورية ورابطة قوية تفاعلية بين المرسل والمستقبل خاصة فيما يتعلق بالاتصالات الجماهيرية وكيف يمكن أن نتحكم في الجمهور في ظلّ مجتمع تنافسي ومتعدّد الثقافات وتشمله فروقات اجتماعية (مستوى تعليمي، مستوى الاقتصادي) وسوف نتطرق فيها هذا الفصل بالتفصيل إلى مختلف الوسائل الاتصالية.

<sup>9</sup> - ثروت مكي، الإعلام والسياسة: وسائل الاتصال والمشاركة السياسية، (القاهرة: علم الكتاب، ط 1، 2005)، ص. 25.

<sup>10</sup> - فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 21.

## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

### 4.1. مستقبل الرسالة ضمن فريق العلاقات العامة:

هو الطرف الثاني في العملية الاتصالية والمستقبلين هم الفئات المستهدفة من قبل المنظمات من أجل تلبية حاجاتهم وإشباعها عبر تمرير رسائل اتصالية هدفها الإقناع بفكرة أو العدول عن سلوك معين وعند إرسال الرسائل إلى الجمهور المتلقي يقوم هذا الأخير بتفكيك عناصر الرسالة وفهم مضامينها، وهذا ما يتطلب من القائمين بالاتصال عند إعداد مضامين الرسالة تبسيطها وتركيبها وفق لغة ودرجة وثقافة المستقبل وكذا السياق الاجتماعي المعاش، بالإضافة إلى راحته النفسية وهذا كله حفاظاً على عدم تأويل الرسالة، ويمكن أن يكون مستقبلي: فرد أو أفراد، جماعة، مجتمع. ويعكس سلوك الأفراد المتلقين للرسالة مدى نجاح أو عدم نجاح الرسالة.

وعموماً يمكن القول أن المستقبل هو الهدف الرئيسي من الرسالة، فكلما تمكن الجمهور من فهم وتفكيك دلائل ومعاني الرسالة وأبدى قبولاً بها وتفاعل معها، يعدّ هذا مؤشراً حقيقياً على نجاح وسيران العملية الاتصالية.

### 5.1. رجوع الصدى (التغذية الرجعية، ردّة الفعل):

وهو المعبر عن فعالية الرسالة في المنظمة من ناحية أن الرسالة قوبلت بالإيجاب أو السلب ويأتي ردّ فعل المستقبل من خلال الأثر التي تحدثه رسالة المرسل على الآخرين وتختلف الآثار والتغيرات في سلوك المستقبل بحسب قوة الرسالة ومضمونها ومن خلال خبرتنا في الحقل الاتصالي يمكن معرفة مختلف الانطباعات والتي يمكن أن تحدث أثناء التواصل مع الجمهور من خلال الحديث مع العملاء عبر الاتصال الشخصي أو من خلال النشاطات والفعاليات التي تقوم بها مختلف المنظمات وهذه الآثار والاستجابات تتمثل في:

- من الممكن أن تكون ردّة فعل الجماهير صامتة والصمت كما هو معروف يحمل عدّة دلالات (قبول، رفض، انبهار، دهشة).
- الابتسامات، الضحك، التصفيق. وهي دلالات على قبول الرسالة والتأثر بها، فالتأثير في جماعة ما، قد يجعلها تلعب دور المرسل نتيجة تأثرها برسالة المرسل الأول وعند حدوث هذا الانتقال في الرسالة وتواصلها فهي دليل قاطع على مهارة المرسل وبناءه الجيد للرسالة.
- التفاعل مع الرسالة وبداية النقاش حول الموضوع المثار وهنا تأتي خبرة القائمين بالاتصال في فهم ردود أفعال الجمهور ومدى التحكم فيهم وإقناعهم من أجل انتهاج لسلوك أو موقف معين.

## المحاضرة الأولى: عناصر العملية الاتصالية ومختلف تقنياتها

•ردود أفعال حركية: مثل التغيير من حالة الجلوس الهادئ في المقعد إلى الوقوف والتعبير باليد والصراخ دليل على معارضة الفكرة وعدم قبولها.

وفي هذا الصدد يفرق الباحث (باكات Paquette) بين عملية رجع الصدى وبين المنعكس الشرطي حيث هذا الأخير يعتمد أساساً على العلاقة السببية، أما فيما يتعلق برجع الصدى فإن العملية الاتصالية تتم وفق بعدين أساسيين الاستنتاج والتدخل وكلا البعدين مرتبطان بمعرفة الهدف من الرسالة (المضمون)<sup>11</sup>. وهناك من الدراسات والبحوث في علوم الاعلام والاتصال من يضيف عاملين مهمين لها دور في فعالية العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل ويتمثلان في:

### 6.1. السياق البيئي للعملية الاتصالية:

كل عملية اتصالية لها ظرفها الخاص الذي تتم فيه، وهذا الظرف له تأثيره في طبيعة الاتصال ونوعية رسالته<sup>12</sup>، لذلك لابد من معرفة السياق العام التي تدار في العملية الاتصالية والإحاطة بكل تفاصيلها (السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي).

ومعرفة المرسل بالسياق ومعرفة النقاط المشتركة بين المرسل والمستقبل هي أحد أهم العناصر الفاعلية في نجاح الرسالة وأهدافها وهناك من يعرفه على أنه إطار عام، بيئة وشروط يحدّد معنى الخطاب وترجمته عند المتلقي "فاللون الأحمر والأبيض والأخضر قد يجعلنا نفكر في علم ايطاليا ولكن هذه الألوان تشكل أيضا علم الجزائر وعلم المجر قبل وبعد الشيوعية" 13 والسبب من رواء اتّخاذنا لموقف دون الآخر هي وجود تركيبة متناسقة لهذه الألوان تختلف من علم لآخر.

<sup>11</sup>- Jean Lohisse et all, **La communication De La transmission a la relation**, de boech, 4eme édition, Bruxelles, 2009, p166.

<sup>12</sup>- صالح خليل أبو أصبع، **الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة**، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، 2004)، ص. 16.

<sup>13</sup>-Roland Barthes, "**rhétorique de l'image**", in Communications", n 04, recherches sémiologiques, Ed Larousse, Paris, 1964, p 41.

### تمهيد:

كما أشرنا سابقاً، يُعدّ الاتصال عملية تفاعلية متبادلة بين طرفين أو أكثر، تهدف إلى تبادل المعاني والتأثير المتبادل. وينتج عن هذا التفاعل شكل من أشكال الاستجابة يتمثل في القبول أو الرفض أو التعديل لما تتضمنه الرسالة الاتصالية، وهو ما يُعرف بالتغذية الراجعة (Feedback) التي تمثل حلقة أساسية في إتمام العملية الاتصالية وقياس فعاليتها.

وبالنظر إلى طبيعة الاتصال داخل المنظمات، يتضح أنه لا يقتصر على نمط واحد، بل تتعدد أنماطه بتعدد المواقف والأدوار التنظيمية والوظيفية، إذ تعكس هذه الأنماط طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة في الحياة الإدارية والمؤسسية. فكل نمط من أنماط الاتصال يؤدي وظيفة محددة داخل النسق التنظيمي، ويُوظف وفقاً للأهداف المرجوة والسياق الذي يجري فيه التواصل.

ومن هذا المنطلق، كان من الضروري الوقوف على أنماط الاتصال المختلفة، وتحليل خصائص كل نمط، ودوره في تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم توظيف كل نوع بما يخدم الأهداف الاتصالية والإدارية على نحو فعال. وفيما يلي عرض لأهم التصنيفات التي تحدد طبيعة وأنواع الاتصال في البيئة التنظيمية.

### ⦿ أنماط وعناصر الاتصال الإداري

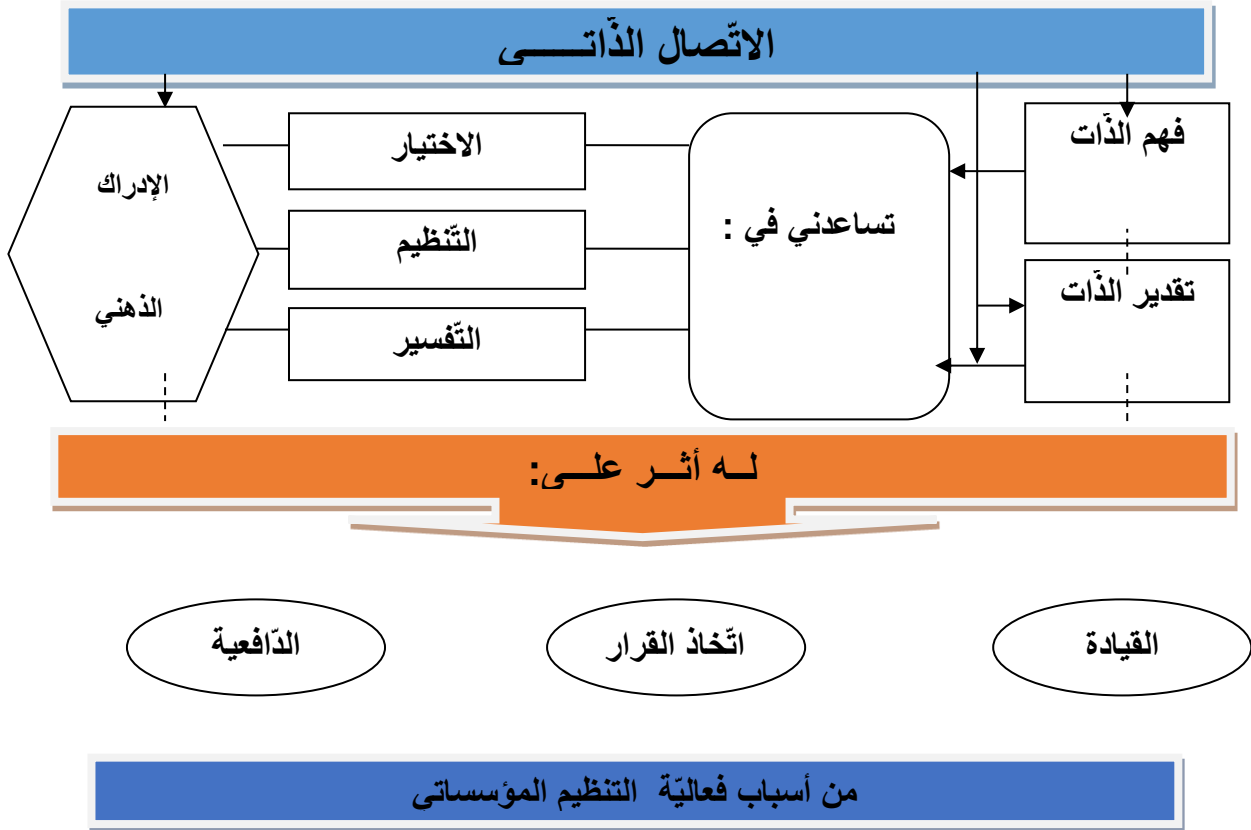
❖ من حيث عدد الأطراف الفاعلة في العملية الاتصالية:

#### 1- الاتصال الذاتي:

الاتصال الذاتي حوار داخلي بين الشخص وذاته وسيخدم هذا الاتصال في أوقات الفراغ والخلوة، فينشأ حوار خفي غير ظاهر للعيان يهدف إلى التفكير أو التخيل أو الشعور أو تأنيب الضمير أو غير ذلك من العمليات النفسية الداخلية. ولو تمعننا قليلاً لوجدنا أننا نقوم بمحادثة أنفسنا في العديد من المرات وفي اليوم الواحد خاصة إذا كنا بصدد إعطاء تفسيرات لسلوكاتنا أو أخطاء قمنا بها أو من خلال الفصل في بعض القضايا المهمة. ويتخذ هذا الاتصال شكلاً لفظي أو غير لفظي بين الإنسان وذاته فيصبح المرسل والمستقبل في نفس الوقت وهو الذي يقوم بالعملية الرجعية.

ويعدّ توظيف العاملين في المجال الإداري للاتصال الذاتي عاملاً مهماً، إذ يسهم في اتخاذ القرار وتحليل المعلومات والأفكار وكذا تقدير ذاته في حدود إمكانياته (...) وبالتالي يمكن أن يلعب القيادة مع ذاته ثم مع الآخرين

وهذا يتضح من خلال الشكل التالي: شكل رقم (01): يوضح أهمية توظيف الاتصال الذاتي في العمل المؤسسي.<sup>1</sup>



## 2- الاتصال الشخصي

يستعمل هذا الاتصال في التّواصل مع الحالات الفردية ويتم اللقاء بصفة ثنائية بين المرسل (القائم بالاتصال) والمستقبل بهدف الإنصات إلى بعضهما ويوظّف الأعضاء خبراتهم الاتصالية مع العملاء من أجل بناء علاقة طيبة معهم وجعلهم يملكون براحة نفسية من شأنها أن تمكنهم من الحصول على معلومات دقيقة ومهمة ومن أمثلة هذه المحادثات نجد: المقابلات، المحادثات اليومية مع الفئات المستهدفة.

ويعتبر الاتصال الشخصي ذا أهمية كبيرة نظراً لكون العملية بين المرسل والمستقبل تفاعلية وينجر عنها رجوع صدى آني وسريع ويتم توظيف جميع حواسنا في هذا الاتصال.

<sup>1</sup> -محمود عبد الفتّاح رضوان، **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012)، ص23.

ويؤكد "عبد الفتاح عثمان" على أن أي تفاعل بين شخصين لا يخرج من أحد الأنواع الثلاثة:<sup>2</sup>  
أ. اتصال فكري:

بمعنى تبادل الأفكار والآراء العقلية كمجرد سؤال مواطن لشرطي عن عنوان ما أو استشارة خبير في مشكلة أو موقف معين، كالمحامي أو مأمور الضرائب، فوحدات الارتباط هنا يمكن وصفها بأنها وحدات عقلية وليست وجدانية وينتهي الارتباط بمجرد تلقي الإجابة ويذهب كل إلى حال سبيله.  
ب. اتصال وجداني:

وهو اتصال مادته الأساسية هي المشاعر والوجدانيات الكامنة بذات الطرفين الاتصاليين، وهذا ما يمكن أن نلمسه في موقف العزاء أو المواساة في أوقات الشدة والمحن (...).  
ت. اتصال فكري ووجداني:

يقوم الاتصال هنا على تفاعل مزدوج لكل من العقل والعاطفة، وهذا هو الاتصال في خدمة الفرد حيث أنه اتصال يمثل لوناً عاقلاً من الارتباط الوجداني، أو نمطاً عاطفياً من التجاوب العقلي وهو ما يسمى بالتفاعل الوجداني أو بالتفاعل الوجداني الملتمزم.

ومن ما سبق نجد أن الاتصال الشخصي يمكننا من الحديث مع العاملين والمحيط الخارجي بطريقة مباشرة يستطيع من خلالها المرسل من إدخال تعديلات فورية على الرسالة تماشياً مع طبيعة الموضوع وطبيعة تجاوب المستقبل مع المستجيب، كما يسمح للمرسل وعبر التغذية الراجعة من إيضاح الرسالة والتأكد من وصولها إلى المستقبل ومعرفة درجة الاقتناع لديه وهو ما يؤكد كل من (لازارسفلد، وبييرلسون، وجوديت وميرفون وكاتز) "إذا كان من السهل أن ينصرف الناس من المواد الإعلامية في الاتصال الجماهيري وخاصة التي لا تتفق مع آرائهم وميولهم فإنه ليس من السهل أن يتجنب الحديث مع زميل أو قريب لهم، ويتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والتأثير في الناس"<sup>3</sup>.  
3- الاتصال مع الجماعة:

يتضح هذا النمط الاتصالي من خلال طريقة العمل مع الجماعات فالتواصل يتم وفق أهداف موحدة ومشتركة (تبادل المعلومات، الأخبار، المعاني، أو الاتجاهات) ومثال على ذلك: الدروس والمحاضرات، الخطب، الندوات والمؤتمرات، الاجتماعات، برامج التدريب.

<sup>2</sup> عمر فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، (مصر: دار الكتاب الجامعي، ط1، 2010)، ص.96.

<sup>3</sup> - محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص.111.

#### 4- الاتصال الجماهيري:

ذلك الاتصال الذي يحدث بين المرسل - شخص - وآلاف المتلقين لرسالته التي تحمل معاني مشتركة في حيز كبير ويعتمد هذا النمط على وسائل اتصالية جماهيرية مثل: المسرح، التلفزيون، الإذاعة، مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل الجماهيرية وغالباً ما يكون هذا الاتصال خاضع لرقابة حكومية أو جهات متخصصة ويتميز هذا الاتصال بسعة جماهيره، بحيث يمكن الوصول إلى حيز واسع من الجماهير والقدرة على التأثير فيها وإحداث التغيير الاجتماعي\* المقصود، "وتؤكد الأبحاث المتعلقة بتأثيرات وسائل الاتصال الجماهيرية، على أن تلك الوسائل تلعب دوراً هاماً في تشكيل حقيقتنا الاجتماعية من خلال اختيار الأخبار والمواد الإعلامية الأخرى وعرضها وتحدد وسائل الإعلام إلى درجة كبيرة المسائل المعرفية الهامة التي تثير اهتمام الأفراد (...). وقد لا تكون وسائل الاتصال ناجحة في إخبارنا بالمسائل التي نفكر بها ولكنها تكون ناجحة بشكل مذهل في إخبارنا ما الذي يجب أن نفكر فيه"<sup>4</sup>، وهو ما توظفه المنظمات ضمن رسائلها المعتادة بحيث يجرى العاملين عبر مختلف البرامج لقاءات صحفية أو الاستعانة بالتغطية الإعلامية لمختلف النشاطات الدورية التي تسهر على إحيائها مختلف المنظمات. وللوقوف على مدى فعالية الرسالة في هذا النوع الاتصالي وجب القيام بدراسات وأبحاث تستطلع آراء الجماهير.

#### ● من حيث لغة الاتصال:

##### 1- اتصال لفظي:

ذلك الحوار المبني على الكلمة المنطوقة وتختلف الكلمة المنطوقة في اللغة المستعملة، فمن الضروري أن تكون اللغة الموظفة في الحديث بين المرسل والجمهور المتلقي لغة مشتركة يفهمها جميع أطراف العملية الاتصالية حتى لا يحدث الاصطدام في الحديث أو تشويه وتأويل في المعنى. ويعتبر "الاتصال اللغوي بالمقارنة مع التعبير بالإيحاءات هو الشكل الرسمي الذي يقره المجتمع"<sup>5</sup> ومثال على هذه الاتصالات نجد: المقابلات، المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، حلقات المناقشة والحوارات، المناظرات، الاجتماعات، المحادثات التليفزيونية... إلخ.

\*أنظر: الكاشف علي، التنمية الاجتماعية: المفاهيم والقضايا، (القاهرة: عالم الكتب، ب ط، 1985).

<sup>4</sup>- عبد الرزاق محمد الدليمي، علوم الإعلام والاتصال في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار اليازوري، ب ط، 2015)، ص.8.

<sup>5</sup>- إسماعيل علي سعد، الاتصال الإنساني في الفكر الإنساني، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2007)، ص. 49.

## 2- اتصال حركي (غير لفظي):

وهو من أقدم الاتصالات الإنسانية وهذا ما أثبتته علماء الآثار فأغلب الاكتشافات تدلّ أنّ اللغة الأولى للإنسانية هي الحركات والإيماءات\* وأوضحت مختلف الحفريات من آثار للرسمات في المعابد والصخور وعلى سبيل المثال الأهرامات الموجودة في مصر وفي قراءتهم لهذه الرسوم وجدوا أنّ الاتصال الحركي والرمزي هو الغالب في الحديث وكانت هنالك تعابير رمزية مثل إشعال النار ودق الطبول وغيرها من الرموز التي تحمل دلالات ومعاني.

واليوم لغة الإشارات هي لغة عالمية وموحدة بين الشعوب لكن قد تختلف دلالات معانيها من مجتمع لآخر، ويتمّ توظيف هذا النوع من الاتصال لتدعيم للاتصال اللفظي ويشير (فرويد) في هذا الصدد إلى أنّ كلّ حواس الإنسان مشتركة في العملية الاتصالية بحيث يقول "أنّ الإنسان كائن معبر دائماً، إذا سكت لسانه تتحرك عينه وإذا أغمض عينيه تحرّكت أصابعه ويؤكد كلام فرويد أيضاً ما توصّل إليه (مهريان A.Mehrabian) حيث يقول إنّ حجم الحوار اللفظي المنطوق لا يمثل سوى 35%<sup>6</sup> ما يعني بالضرورة أنّ قوّة الرسالة في حجمها الحركي فمن خلال السمات والحركات يظهر مدى تفاعل المتلقي مع الرسالة، بحيث تأتي مهارة العميل في التعرف على مختلف الدلالات التي يصدرها العملاء وهذه الدلالات تحمل معاني شكّلتها الأزمنة المتعاقبة تحمل مفاهيم متفق عليها في المجتمع أو الجماعة أو القبيلة... إلخ.

والإتصال غير لفظي لا يقتصر فقط بالحركات بل هنالك لغة الأشياء والألوان الموجودة في الطبيعة أو التي قام الإنسان بصنعها ومثال لغة ودلالات أضواء إشارات المرور أو استعمال الألوان فمثلاً اللون الأسود يرمز إلى الحزن في بعض المناطق وفي المناطق الأخرى إلى المكانة والشخصية المرموقة في المجتمع، ما يعني أنّ الدلالات تختلف من منطقة لأخرى ويتمّ اكتساب مختلف الدلالات والمعاني من خلال السياق الثقافي المعاش، فالاحتكاك المتواصل للجمعيات ببعضها البعض محلياً وطنياً ودولياً يعطي لها تبادلاً ثقافياً وفهماً موسعاً لأعراف وقيم وتقاليد المجتمعات .

\*أنظر: راتب جليل صويص وغالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتصال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص ص 14-36.

<sup>6</sup>- حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار البركة للنشر والتوزيع، ط 1، 2004)، ص. 201.

ويمكن للصوت أن يحمل دلالات ومعاني من خلال العبارات التي يصدرها الأفراد أثناء مخاطبتهم لغيرهم فنبرات الصوت تعبّر عن مشاعر وحالة المتحدث ويقدم (راندال هاريسون) أهم الإشارات غير لفظية ويجيزها في أربعة عناصر:<sup>7</sup>

- (1) شفرات الأداء: مثل حركات الجسد (إيماءات الوجه، حركات العيون... إلخ).
  - (2) شفرات اصطناعية: كاستخدام الملابس، مستحضرات التجميل... إلخ.
  - (3) شفرات إعلامية: تستخدم في الوسائل الإعلامية، كإبراز الصورة بطرق عدّة (صورة ملوّنة، أبيض وأسود، صورة مقرّبة... إلخ).
  - (4) شفرات ظرفية: تنبثق الإشارات غير اللفظية من خلال استخدام الوقت والمكان ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم، مثال ذلك أن تترك شخصاً ينتظر وقتاً طويلاً أو أن تجلس بعيداً عن شخص تعرفه أو تدير ظهرك أو ترتب الزوار حسب أهمية مناصبهم.
- ويتميّز الاتصال الحركي عن الاتصال اللفظي في النقاط التالية:<sup>8</sup>
- أولاً:** أنه يعبر عن معلومات وجدانية في مقابل تعبير الاتصال اللفظي عن معلومات بالمضمون وتكون نماذج الاتصال غير اللفظي قادرة على إيصال الحب والبغض والكره والاهتمام والثقة والرغبة والدهشة والموافقة وكذلك التعبير عن فئة عريضة من الوجدانيات الإنسانية التي لا تعبر عنها بطريقة لفظية.
- ثانياً:** إنّ الرسائل غير اللفظية تتميز بصدقها ويحتاج الإنسان عادة إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق فيهم.
- ثالثاً:** إنّ الرسائل غير اللفظية تتميز بصدقها ويحتاج الإنسان عادة إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق فيهم.

<sup>7</sup> رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، ط 1، 2014)، ص. 26.

<sup>8</sup> أحمد محمد عليق، (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط 2004)، ص. 144.

### 3- الاتصال المكتوب:

يعتمد على التوثيق اليدوي عبر استعمال أدوات الكتابة التقليدية أو التحرير الإلكتروني ويتميز بالرسمية مقارنة بالأشكال الأخرى ويشمل التقارير الدورية، الرسائل الخاصة، الملصقات، الرسوم البيانية، التعليمات المذكرات والأوامر المكتوبة... إلخ. وتلجأ المنظمات إلى اعتماد اللغة المكتوبة وهذا راجع إلى:<sup>9</sup>

1. القيود التي تفرض من قبل القوانين ولوائح المنظمة والتي تشترط كتابة الرسائل والتقارير.
2. عدم توافر الكفاءات اللازمة لإجراء الاتصالات الشفوية.
3. ضيق الوقت المتاح من قبل الرؤساء للاتقاء بالمرؤوسين.
4. الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات المنظمة، للإمكانية إجراء المراجعات اللازمة من قبل كافة الأجهزة المختصة.
5. ضعف القدرة البشرية على الاحتفاظ في ذاكرتها بكافة تفاصيل مختلف الموضوعات.
6. أحياناً تحتوي بعض الرسائل على أرقام وحقائق وبيانات تفصيلية مما يصعب معه نقل الرسالة شفويًا.

#### ❖ من حيث رسمية الاتصال في التنظيم الإداري:

من المؤكد أن اليوم لا تكاد تخلو أي منظمة أو مؤسسة مهما كان طابعها وهدفها من وجود الفعل الاتصالي سواءً داخلياً أو خارجياً ما يضمن الحفاظ على استقرارها، ويعرف (هوكنز وبرستون Hewkins & Preston) الاتصالات داخل المنظمات " بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية "10. ويكمن تقسيم الاتصال وفقاً لمدى الرسمية إلى نمطين، الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وسوف نتناول كل منهما فيما يلي:

#### أ- الاتصال الرسمي (التنظيمي):

وهو مختلف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة ويخضع هذا الاتصال إلى إطار تنظيمي يحدد كيفية الاتصال ومختلف المهام المنوطة بالأعضاء ويحمل هذا الاتصال طابع الرسمية ويتضمن في مضامينه ما يلي:<sup>11</sup>

<sup>9</sup> - محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006)، ص 145، 146.

<sup>10</sup> - فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

<sup>11</sup> - السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2003)، ص. 176.

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات.
- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.
- مادة حافزة وعاطفية مثل: مشاعر التأييد أو التقدير أو الرفض.
- الأهداف والأغراض.

وتتميز هذه الاتصالات بالدقة وبصحة المعلومات والجديّة وتنتهج هذه الاتصالات ثلاث اتجاهات رسمية هي على النحو التالي:

### 1- الاتصال في الاتجاه التنازلي:

إنّ مثل هذا الاتصال يعبر عن مختلف الأوامر والتّعليمات والتّوجيهات التي تأتي من رؤساء المنظمات أو من الإدارة المركزيّة في حال وجود منظمة لديها امتداد وطني وفي جميع الأحوال تهدف هذه الاتّصالات إلى تعزيز الانضباط والحفاظ على السير الحسن للعاملين في المجال للجمعيّ، وكلّ هذه الاتّصالات يلتزم الأعضاء بتطبيقها واحترامها وأيّ مخالفة لها تعرّض صاحبها للمثول على مجلس الإدارة ويمكن أن تتخذ عقوبات ضد المخالفين منها ما هو شفهي أو كتابي.

ويلاحظ في هذا الاتجاه أنّ فعالية الاتصال تكون محدودة وهذا راجع إلى انخفاض التّغذية العكسيّة.

### 2- الاتصال في الاتجاه الصّاعد:

في كثير من الأحيان يكون هذا النوع من الاتّصال كردّ فعل على مختلف الاستفسارات المكتوبة أو التّقارير الدّوريّة أو مجموعة من المهام أسندت إلى العاملين في المنظمات، كما يمكن أن يعبر الاتّصال الصّاعد على انشغال الأعضاء إلى مسألة تهم سير العمل التنظيمي الإداري، ومطالبتهم بضرورة التّحقيق فيها أو تقديم إصلاحات حول أمر ما أو الالتزام برفع المعلومات أو الأعمال التي كلّف بها عمال المنظمة ويواجه هذا الأسلوب الاتّصالي جملة من العقبات من شأنها أن تكبح مرور المعلومات من القاعدة السّفلية إلى القمة الهرميّة والتي من بينها:<sup>12</sup>

✓ بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدّنيا في التّنظيم خاصّة إذا تعلّق الأمر بالمنظمات ذات الامتداد الوطني.

✓ تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

✓ اتجاهات وقيم رئيس المنظمة، هل لديه سياسة الانفتاح على الآخرين أم نقيض ذلك.

✓ المركز المتدنيّ للمرؤوسين هذا ما يجعلهم في مركز ضعف للوصول إلى المستويات العليا.

<sup>12</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص. 48-49.

### 3- الاتصال (الأفقي):

وهذا النوع الأخير من أحسن الاتصالات الحديثة التي تنتهجها المظلمات العالمية اليوم، بحيث يعمل هذا الاتصال على إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات بالحوار والتحدث وإبداء آرائه مع إعطاء اقتراحات حول المسألة المثارة وكذا التنسيق بين كل المستويات في التنظيم، كما يسهم أيضاً في سريان المعلومات بسرعة مع رد فعل آني عبر الأخذ والعطاء في الحوار وبالتالي هو عبارة عن مجال تفاوضي وتشاوري خالٍ من كل صراع وهذا ما يدعم تماسك فريق المنظمة وبالتالي الحفاظ على استمرارية الأداء لمدة زمنية أكبر.

ويسمح الاتصال الأفقي بتساوي الجميع في مستوى واحد وهنا نشير إلى مفهوم الزمالة الإدارية مقابل الهرمية الإدارية البيروقراطية "الزمالة الإدارية تلغي الهرمية التي يجلس فيها المدير التنفيذي على قمة الهرم وتلغي إدارة الزمالة مفهوم مدى الإشراف"،<sup>13</sup> وتجدر الإشارة هنا إلى أن رئيس المنظمة - تبعاً لمفهوم الزمالة الإدارية - تكون لديه مهمة توجيهية وإرشادية للأعضاء قصد الرفع من حماسهم نحو العمل الجماعي، ويدعم هذا الاتصال مرونة الرسائل الاتصالية بحيث يتيح للأعضاء بالاتصال بمختلف المصالح كما يعمل على رسم السياسات وتحديد الأهداف ويحقق الاتصال الأفقي الوظائف التالية:<sup>14</sup>

1. بث ونشر المعلومات بين العاملين في المنظمة.
2. تشجيع التعاون بين مختلف الأعضاء واللجان داخل المنظمة.
3. حل الصراعات والتفاوض حول مختلف النقاط التي تكبح سير نشاط المنظمة.
4. توفير الدعم الشخصي للأعضاء لتلبية احتياجاتهم.

### ب- الاتصال غير الرسمي:

وهو مختلف الاتصالات الخارجة عن النطاق الرسمي ولا تخضع لأي إشراف من قبل الجهات المسؤولة وتجري هذه الاتصالات خارج المنظمة بين أفراد العائلة، في المسجد، المدرسة، المستشفى، الفضاءات العمومية... إلخ ولا ترتبط بزمان ومكان محدد ويتم توظيف هذا الاتصال من خلال لقاء العاملين في المنظمة بأفراد المجتمع واحتكاكهم بهم من حين لآخر وهذا الاتصال هو عفوي نابع من طبيعة الإنسان الإجتماعية الهادفة إلى تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية وفي خضم هذه العلاقات

<sup>13</sup> - عبد الله عبد الحميد الخطيب، العمل الجماعي التطوعي، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2013)، ص. 192.

<sup>14</sup> - محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006)، ص. 118.

والروابط يتم شرح برامج المنظمة واستقطاب طاقات وكفاءات جديدة إليها تعطي دافعية وانطلاقة جديدة لنشاط المنظمة ومن بين مميزات الاتصال غير رسمي نجد :<sup>15</sup>.

أ. يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.  
ب. يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها.

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

ث. ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.

ج. يساعد على تسيير عملية التفاوض مع العملاء (المانحين، الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين).

ح. يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.

خ. يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

وبالنزول إلى الميدان نجد أنّ الاتصال غير الرسمي يعد أحد أبرز الآليات لاستقطاب أكبر عدد من الكفاءات والطاقات البشرية والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في الحياة المجتمعية ، كما يعتبر أيضاً محركاً أساسياً للدعم المالي التي عادة ما تكون المنظمات بحاجة إليه من خلال البحث عن مصادر التمويل خارج الإطار التنظيمي لذاك من الضروري استغلال المنظمات لهذا النمط الاتصالي استغلالاً جيداً وتبيان دوره وأهميته للأعضاء ويؤكد في هذا الصدد العالم الإداري (Danis.Keith) من خلال دراسة أجراها " أنّ 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من الاتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة، ومعلومات دقيقة وواضحة ومؤثرة. ولكن يجب الحذر من أنّ هنالك إشاعات ومعلومات خاطئة أحياناً تتسرّب عبر الاتصالات غير الرسمية ويجب التنبّه إلى هذه الإشاعات ومعالجتها أولاً بأول"<sup>16</sup>

وكنتيجة لما تناولناه سالفاً نجد أنّ هنالك علاقة تكامل بين مختلف الأنماط الاتصالية بحيث أنّ الفاعلين في المنظمة وأثناء ممارساتهم لمهامهم لا يمكنهم أبداً الفصل بين هذه الأنماط، لذلك فإنّ الجمع بين مختلف الاتصالات وتوظيفها كلّها يؤدّي بالضرورة إلى تقديم مردودية أكثر نجاعة مع بلوغ الأهداف المتوقعة لأي منظمة.

<sup>15</sup> - محمد صبري فواد نمر ، أساليب الاتصال الاجتماعي ، (مصر : المكتب الجامعي الحديث ، ط1، 2013) ، ص.

110.

<sup>16</sup> - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص.57.

## ٢ وظائف الاتصال في المنظمات:

إن الاتصال اليوم برزت أهميته في جميع ميادين الحياة الاجتماعية فلا يمكن أن نتصور عالم من دون اتصال، فلا يكاد أي تنظيم اجتماعي أو مؤسسة أو منظمة أن تمارس نشاطها خارج نطاق الاتصال ففعاليتها تحددها العملية الاتصالية، ومن الواجب توظيفها لكامل الأنماط الاتصالية والوسائل من أجل تفعيل برامجها والتواصل مع العملاء لتقديم خدمات ترقى إلى تطلعاتهم، ومما لاشك فيه أن الاتصال له أهمية كبيرة عند العمل مع أفراد المجتمع وهذا الأخير حصيلة الأفراد والجماعات المكونة له وكذلك المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية التي تشكل المصدر الأساسي للحفاظ على المجتمع وتستهدف عملية الاتصال ما يلي :

### أ- تكوين العلاقة والمحافظة عليها في إطار التنمية المحلية:

حيث يرى علماء الخدمة الاجتماعية وعلماء التنمية بصفة عامة أن تنمية المجتمع هي العملية التي يكون فيها أعضاء المجتمع المحلي هو العامل الرئيسي في تحريك وتنمية المجتمع نحو تحقيق أهدافه والتي تم رصدتها عن طريق أعضاء المجتمع أيضا.

### ب- توصيل الخدمات للفئات المستحقة فعلا للخدمات:

من خلال اعتماد أساليب للاتصال التي يتم استخدامها لتحديد الجماعات التي يمكن أن تستفيد من الخدمات وكيف تم الاتصال ومن شارك في عملية الاتصال بالإضافة إلى المعايير (للموارد المتاحة – الأهداف المرجو تحقيقها – المصالح المشتركة... الخ).

### ت- زيادة معدلات المشاركة بين الأفراد:

المشاركة هي العمود الفقري لأي جهد تنموي يستهدف النهوض بالمجتمع والعمل على تحسين مستوى حياة المواطنين اجتماعيا واقتصاديا لذلك تعتبر المشاركة بالرأي هي من أهم صور المشاركة<sup>17</sup>. وعند امتلاك الأطراف الفاعلين في العمل الإداري خبرة ومعرفة في الحياة الاجتماعية فإنهم ينقلون تجاربهم وخبراتهم عبر الاتصال بمختلف وسائل إلى الأفراد المتلقين وبالتالي فهم يقدمون إضافة إلى العقل الآخر وهذا النقل للأفكار والمعاني يكون ايجابيا يهدف إلى تعديل السلوك الإنساني سواء بصفة جزئية أو كلية.

ويمكن للمنظمات أن يكون لديها وظيفة إعلامية وإخبارية عبر توظيف منابر الوسائل الجماهيرية في نشر قيم المواطنة وإشعار المواطن بالمسؤولية الاجتماعية وعبر هذه القنوات يمكن شرح مختلف البرامج للجماهير المتابعة والاستفادة من مختلف النقاشات والتحليلات وهذا ما يساهم في إدخال تعديلات نزولا

<sup>17</sup>- محمد محمود مهدي، مرجع سبق ذكره، ص28، (بالتصرف).

عن رغبة الجماهير وتطلعاتهم والشيء المشترك بين المنظمات الانسانية والإعلام هو الهدف النظري القائم على أساس الرغبة في إحداث تنمية حقيقية وتغيير مجتمعي.

ويلعب أيضا الاتصال الإداري دورا في تكوين الاتجاهات والآراء وإثارة الوعي بالقضايا الحياتية من خلال ما تقوم بإذاعته مختلف المنظمات عبر عديد المنابر الاتصالية، فلغة التفاعل الموجودة هنا تمكننا من بيان قبول الرسالة من عدمها حيث يكون الجمهور هو سيد القرار، وعليه يمكن لهذه الآليات الاتصالية أن تكون درعا ودافعا نحو تماسك المجتمع والحفاظ على الهوية الوطنية وتعاليم الدين الإسلامي، خاصة في ضوء العولمة وما أنتجت من مظاهر سلبية أثرت على ثقافات المجتمع وقيمه. وتمارس وسائل الإعلام والاتصال اليوم دورا مهما في المجتمع عبر إثارتها لقضايا اجتماعية واقتصادية وثقافية الخ...، وتكون دافعا إلى التغيير الاجتماعي والتحول من الممارسة التقليدية إلى معاصرة لمختلف التطورات مع الحفاظ على التركيبة الاجتماعية الأساسية من قيم وعادات وثقافات.

وهنا يبرز دور المنظمات فاعتبارها أحد آليات التغيير الاجتماعي عبر إعداد خطط وبرامج تكون بمثابة المادة الدسمة لوسائل الإعلام ونظرا لتلاقي الأهداف بين الصحافة والمنظمات بهدف تنمية المجتمعات والنهوض بالاقتصاد الجزائري، فالمنظمات تستغل كل الوسائل الاتصالية من أجل إيصال رسائلها إلى كل مكان خاصة وأن قوة وسائل الإعلام تتمثل في قدرة انتشارها على حيز كبير وهذا ما لا تستطيع فريق العمل الوصول إليه دون التنسيق مع مختلف الوسائل الإعلامية الأخرى.

ويمكن للمنظمات ذات الطابع التربوي أن تلعب دورا في نشر التعليم والقضاء على الأمية وعبر مختلف الوسائل المتوافرة لديها من تنظيم فعاليات إعلامية وتظاهرات تعليمية داخل مقراتها أو بالتعاون مع المدارس والمعاهد والهيئات التي لديها اهتمام بالجانب الأكاديمي التعليمي، فعن طريق هذه الفعاليات يمكن استضافة أساتذة وباحثين للقيام بندوات، أيام دراسية، ملتقيات... الخ، ويتم تغطيتها من قبل وسائل الإعلام.

وتهدف هذه الفعاليات إلى نشر القيم أو إحداث التغيير الاجتماعي وتزويد الأفراد بمعارف جديدة قد تعجز بعض المؤسسات الاجتماعية الأخرى من تجسيدها ويشير (شرام) في هذا الصدد " أن وسائل الاتصال الجماهيرية تستطيع أن تعاون معاونة كبيرة في أنماط التعليم والتدريب فقد أثبتت فعاليتها في ظروف عديدة (...) في التكفل بقدر كبير من مهنة التعليم وأثبتت قدرتها الفائقة في مجال تعليم الكبار والتدريب على القراءة"<sup>18</sup>. وعلى الصعيد الديني ونظرا لأهمية الدين في تشكيل أنماط التفكير والسلوك

<sup>18</sup>- تيسير أحمد أبو عرجة، الاتصال وقضايا المجتمع، (عمان: دار المسيرة، ط 1، 2013)، ص 26.

لدى الأفراد فهناك من المنظمات تعمل على نشر تعاليم الدين الإسلامي من خلال البرامج والدروس التي تنظمها في الأماكن العمومية.

كما يمكن أن يعزز الاتصال الإداري قدرات الأفراد والإسهام في تكوين رصيد معرفي عبر إشراك العاملين في مختلف التظاهرات، فلانتماء إلى العمل الإداري من شأنه أن يخلق لدى الأفراد بيئة جديدة تتشارك فيها مختلف الشخصيات والنماذج الفاعلة في المجتمع بحيث يمكن للأفراد وعن طريق الاحتكاك بهم من اكتساب مجموعة من المعارف تحقق لهم الاندماج في المنظمة والمجتمع وتطور قدراتهم.

ويذهب فريق آخر إلى العكس من ذلك بحيث يقولون أن وسائل الإعلام وعبر مضامينها المختلفة يمكن أن تبث رسائل معادية للقيم الاجتماعية وتكرس مضامين تحريضية ومن بين هؤلاء ما أشار إليه (ديفيد رايسمان) بقوله " أن وسائل الاتصال تؤثر على أخلاق الشباب لان بعض أنواع المضامين قد تحدث تأثيرا اكبر من اللازم على الشباب بمناظر العواطف والجنس والعنف"<sup>19</sup>.

وبإسقاط هذا التصور على الاتصال التنظيمي لابد من إعداد المضامين التي تقدمها المنظمات إعدادا مدروسا قبل نشره عبر وسائل الإعلام، وعلى معد الرسالة أن يكون على اطلاع واسع بأعراف وقيم المجتمع وما تعكسه الرسالة من مضامين تعود على المجتمع بالنفع والفائدة، فوظيفة المنظمات هي إحداث التغيير الاجتماعي، فما تعكسه برامجها من مضامين ايجابية تساهم في تثبيت هذه القيم، ويمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو درع واقى للأفكار الهدامة والسلوكات السلبية بحيث تكون قوة فعالية الأداء الإداري.

وتسعى المنظمات في وظائفها الاتصالية إلى بعد آخر أكثر عمقا وتأثيرا في شخصيات العملاء إلى تفعيل الدور الترفيهي خلال برامجها السنوية على إدراج مناسبات ولقاءات ترفيه تمس المجتمع بصفة كلية أو بصفة خاصة مثل: الأطفال اليتامى، رعاية المسنين، ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها، وتعد هذه البرامج الترفيه بمثابة فضاءات لخلق جو يسوده الفرح والمحبة بعيدا عن التوتر الاجتماعي والنفسي ويتم اعتماد وسائل الاتصال: كالمسرح، شاشات العرض الكبيرة... الخ.

ومن بين وظائف الاتصال الإداري أيضا حماية الموروث الثقافي ونقله من جيل إلى آخر فهناك من المنظمات من تحمل تصنيفا ثقافي ويهدف إنشاءها إلى إحياء النشاطات الثقافية الوطنية والمحلية فمن شأنها أن تعرف بالموروث المادي واللامادي (الرقص بأنواعه، المعارض، الفلكلور) ، لكن لابد من الاعتماد على مختلف الأساليب الاتصالية والتي من خلالها يتم التواصل مع العالم الخارجي فهذه

<sup>19</sup>- مرجع نفسه، ص30.

الأساليب تعرف بالثقافة الجزائرية كما يمكن أن تكون أحد الاستراتيجيات للنهوض بالقطاع السياحي كبديل اقتصادي من خلال استقطاب السياح والنهوض بالسياحة .

وفي سبيل الرفع من فعالية الأداء الإداري لابد من المنظمات أن تسهر على تشجيع الإبداع من خلال دعم الأفكار والاقتراحات الجديدة التي يقدمها الأعضاء أو عبر الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى محليا أو دوليا عبر تقعي لأسلوب التشبيك التي تهدف من خلاله المنظمات إلى تطوير الاتصالات الإدارية بمختلف أنماطها أو من خلال الأطراف التي تبدي مساعدتها من حين لآخر وهؤلاء الأشخاص يقدمون اقتراحات مكتوبة وشفوية إلى رؤساء المنظمات.

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

### تمهيد:

إنّ الاتصال اليوم ضرورة إنسانية، إذ لا يمكن أبداً السير والاستمرار نحو تحقيق التّقدم الحضاري دون الاعتماد عليه ويعدّ الاتصال الانساني أحد العناصر الفاعلة في الحياة المجتمعية والهدف من إعتماده هو التأثير على سلوكيات الأفراد نحو تغييرها إلى الأفضل تماشياً مع ما يقتضيه النّسق الاجتماعي وقد يختلف هدف الاتصال من نمط إلى آخر ومن وسيلة إلى أخرى ويرتبط أيضاً بأهداف المنظمات التي تسعى إلى تحقيقها وتماشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بعيداً عن الأهداف المبالغ فيها. "وهناك اختلاف في تحديد أهداف الاتصال حيث ذهب فريق منهم إلى أنّ الاتصال يستهدف توصيل المعلومات ونقل الأفكار، بينما اعتقد آخرون منهم أنّ الاتصال يستهدف خلق المعنى، فعندما يتّصل الإنسان ببيئته، ويحاول أن يعثر على معاني تلك المنبهات المختلفة"<sup>1</sup>.

وقبل الخوض في تصنيف أهداف الاتصال لابد من الإشارة إلى التّوجه السيكلوجي وهي مدرسة فكرية ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر أطلق عليها "مدرسة الاستعداد السيكلوجي" بحيث تنظر إلى هدف الاتصال من ناحيتين هي: العقل والعاطفة فهناك أهداف تستميل العقل وأهداف تستميل العاطفة وحسب هذه النظرية فأهداف الاتصال ممثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ - هدف إعلامي يؤثّر على العقل.

✓ - هدف إقناعي يستميل الشّعور أو العواطف.

✓ - هدف ترفيهي يهدف إلى التسلية.

ويمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي وفق وجهة نظر الباحث إلى ما يلي:

### 1. أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة.

#### أولاً: هدف توجيهي إرشادي:

إنّ بناء أي رسالة اتّصالية عبر مختلف الأشكال الاتّصالية يتطلّب الإحاطة الدّقيقة بنفسية الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والظّروف التي يتمّ من خلالها تلقي المحتوى الاتّصالي الذي يحمل في أسلوبه الإخراجي فنيّات الاستمالة من: تشويق، ترغيب، تحفيز... إلخ وهذا الاتصال يكون هدفه التأثير في سلوكيات أفراد المجتمع نحو انتهاج مبادئ وقيم من شأنها أن تحدث التّغيير الإيجابي الفعّال في ذهنيّات

<sup>1</sup> - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط 2005)، ص 25.

<sup>2</sup> - أحمد محمد عليق، (وآخرون)، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

الأفراد فهي تمحو الأفكار القديمة وتعوّضها بأفكار جديدة وتغرس في ذهنيات الأفراد اتجاهات فكريّة تسعى إلى تعزيز الحس التشاركي والايان بالعمل الجماعي.

فالمنظمات هي أحد أجهزة المجتمع التي تحقق تكاملاً مع الأجهزة الأخرى (الأسرة، المدرسة، المسجد، إلخ) عبر تقديم التوجيه والنصح للمواطنين من خلال دحر كل ما هو مخالف للمجتمع وما قد يشكل من خطر يهدّد تماسك النظام الاجتماعي.

### ثانياً: هدف تثقيفي تربوي:

ويبرز هذا الهدف من خلال التظاهرات العلميّة أو المهرجانات الثقافيّة التي تتجسّد من خلال البرامج والأنشطة التي تشرف عليها المنظمات فهي تهدف إلى تنوير الرأى العام بآخر المستجدات الثقافيّة والعلميّة، وإزالة الغموض اتجاه بعض الإشكالات العلميّة والقضايا الثقافيّة، كما يمكن أن يشارك في إحياء النشاطات نخبة من الأساتذة والباحثين.

### ثالثاً: هدف ترفيهي أو ترويحي:

الغرض من هذا الاتصال هو جمع أكبر عدد ممكن من الجمهور في ساحة أو مسرح وقاعة حفلات... إلخ، من أجل الالتقاء وغرس قيم التأخي وكذا الترويح عن النفس. كما يعلب الترفيه دوراً في العلاج النفسي للأفراد من ضغوطات والتوتر الناتج عن تعقّد الحياة الاجتماعيّة. ويتجلّى ذلك من خلال: الأدب، الموسيقى، الأصوات، الصور، الرقص، الرواية.

### رابعاً: هدف إداري:

ويتجه هذا الاتصال إلى الأعضاء العاملين في المنظمة من خلال تشجيع رؤساء المنظمات لطاقمهم والرفع من معنوياتهم وفتح قنوات الاتصال معهم ويسهم هذا الاتصال في دعم الثقة وزيادة التفاهم وتقديم المعلومات وتحديثها من حين إلى آخر في محاولة منهم لكسر أي شائعات تمس باستقرار عمل المنظمة ومن بين الأهداف التي يحقها الاتصال الإداري في المنظمات نجد: التخطيط، تقييم العمل، احترام الأوامر، اتخاذ القرار، تقسيم الأدوار، التنسيق بين مختلف الأقسام، تحسين صورة المنظمة.

ويضيف "الجبوسي وجاد الله" مجموعة من الأهداف تتعلّق بالاتصال التنظيمي على الصّعيد الوظيفي وهي تتمثل في:<sup>3</sup>

1. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة.
2. قيادة وتوجيه الأعضاء والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم إلى العمل.

<sup>3</sup> عمر خضرة المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات والأسس العامّة، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

3. تحقيق التفاعل بين رئيس المنظمة والعاملين وبين العاملين والإدارة العليا (في حال المنظمات الوطنية).
4. إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمات والمجتمع.
5. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
6. اتخاذ القرارات اللازمة.
7. شرح أهداف وخطط العاملين في المجال التنظيمي.
8. تغيير اتجاهات وآراء ودفعهم نحو العمل الجماعي في المنظمة.
9. نقل الاقتراحات والشكاوى لرؤساء المنظمات أو إلى مختلف الفروع الإدارية.

### خامساً: هدف اجتماعي وثقافي:

من خلال تدعيم الروابط الاجتماعية والتماسك وتوفير رصيد معارفي بين أفراد المجتمع والإحساس بالانتماء القومي ومواجهة الإشاعات التي تهدف إلى كسر الوحدة الاجتماعية وهي نفس الرؤيا التي أشار إليها (فرانسوا بلوك لايني **François Block Laine**) " فيرى أنّ المنظمات تعمل عادة على تمتين العلاقات الاجتماعية والترابط الاجتماعي وذلك بالحفاظ على القيم والمبادئ التي من شأنها أن تعمل على ثبات النسيج الاجتماعي وإعادة الاتصالات المفقودة وتدعيم التضامن وهذا على مستوى الجماعة، أمّا على مستوى الأفراد فهي تمنح لهم فرصة المشاركة الاجتماعية الدائمة وهذا ما يطلق عليه "La Citoyenneté au Quotidien".<sup>4</sup>

ومقابل ذلك تعمل المنظمات أيضاً على الحفاظ على التقاليد وإبراز الموروث الاجتماعي عبر مختلف المهرجانات والتظاهرات الثقافية والعلمية وهذا عبر استغلال كلّ الوسائل الاتصالية المتاحة لديها مثل: المطويات، المعارض، إلخ... وتعدّ المنظمات بمثابة الشريك الاجتماعي الحامي للتراث الثقافي المحلي والوطني. "وتعمل أيضاً على استقطاب الأفراد بهدف الانتماء إليها وذلك من خلال البرامج الاجتماعية والثقافية والتي تصب ضمن اهتماماتهم".<sup>5</sup>

### سادساً: هدف تنموي:

يعمل توظيف الاتصال في العمل الإداري عبر مختلف وسائله بتنمية القدرات الفردية وكذا التّهوض بالتنمية الاجتماعية وفي هذا الصدد يقول (جون ديوي) " إن الاتصال يعمل على شدّ الجماعات بعضها

<sup>4</sup> - فتحة أوهابية، **الاتصال الجمعي**، (الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة، ب ط، 2012)، ص.9.

<sup>5</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.19، 20.

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

ببعض وتأكيد العناصر الفكرية والثقافية والدينية والعقائدية والاجتماعية التي يشتركون فيها، ويدخل ضمن ذلك الأمانى والمطامح والأهداف المشتركة التي يجتمع عليها أبناء المجموعة الواحدة ويعملون على تحقيقها وتأكيدا وتبادلها واكتسابها ونقلها من جيل لآخر<sup>6</sup>.

إن الاتصال وعلاقته بالتنمية جعل من الخبراء والدارسين بالحقل الاتصالي والاجتماعي إلى ايلائه أهمية كبيرة من خلال مختلف المؤتمرات الدولية ونذكر على سبيل الذكر مؤتمر "ياوندي" بحيث جاء في أحد توصياته " أن الاتصال هو أداة تنمية الإنسان وتطوير معارفه وخبراته وتجاربه وهذا بدوره شرط ضروري، لتمكينه من الإسهام في إنماء المجتمع الذي تنتمي إليه والمشاركة الكاملة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية"<sup>7</sup>.

### سابعاً: هدف رقابي:

يمكن للمنظمات عبر توظيفها للاتصال من استخدامه كأداة للمراقبة ويبرز هذا الدور من خلال ما يلي:

أ- المراقبة الداخلية: وتشمل توفير مختلف المعلومات حول سير النشاطات التي كلف بها العاملين ومدى امتثالهم للأهداف والخطط المسطرة سلفاً.

ب- المراقبة الخارجية: وتأتي هذه العملية من خلال تفعيل مختلف الأنشطة الاتصالية وتوجيها نحو المجتمع وتسمح هذه العملية من المساهمة في تنوير الرأي العام وضبط سلوكيات الأفراد والحد من تفشي الآفات الاجتماعية التي تمس بقيم وأخلاق المجتمع ويظهر هذا الدور الرقابي بصفة خاصة في المنظمات التي تحمل الطابع الديني والاجتماعي الصحي عبر الوعظ والارشاد والتوجيه.

إن الدور الرقابي للمنظمات المدنية الغرض منه تصيد الأخطاء والتشهير بمؤسسات الدولة وتعكير أوعرقله صفو العمل السياسي والمؤسسي، وهو ليس ردود فعل آنية هدفها النيل منه مقابل بقدر ما هو دور تقويمي وإصلاحي وهدفه المشاركة الحقيقة في إدارة الاختلاف. وهو دور إنساني وتربوي وتوعوي ورقابي وثقافي ولا بد أن تتقهمه جميع الأطراف على هذا المعنى كونه تصويباً وتذكيراً وتلمساً أو خطوات

<sup>6</sup> - هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ب ط، 2009)، ص. 46.

<sup>7</sup> - محمد حمدان المصالحه، الاتصال، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2002)، ص ص. 34، 35.

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

نحو الإصلاح والتفاعل ورفع مستويات الأداء خدمة للمجتمع وعليه ينبغي تأسيس العلاقات بين سلطات المجتمع وأركان الدولة نحو بناء الدولة الحديثة على هذه المفاهيم<sup>8</sup>.

### ثامناً: خلق التعارف الاجتماعي واستقطاب الكفاءات:

يعمل الاتصال على خلق فرص الاحتكاك وتقارب الأفراد والجماعات على المستويين العقلي والعاطفي ويتحقق هذا مما يتم نشره من مضامين عبر اعتمادها على الأنماط وسائل الاتصالية والإعلامية المختلفة (الاتصال الشخصي، إذاعة، صحافة مكتوبة، تلفزيون، موقع التواصل الاجتماعي... إلخ) هذه الأخيرة تعمل على زيادة فرص التعارف الاجتماعي والتأثير في الأفراد واستقطابهم للمنظمة<sup>9</sup>. وكما يسمح دعم سبل الاتصال داخل العمل الإداري إلى التعرف على ثقافات أخرى والاحتكاك بالآخرين والاستفادة من تجاربهم.

كما أنه من المؤكد أن أي مجتمع يملك خزان من الطاقات والكفاءات غير المستغلة والتي من الإمكان الاستفادة منها في داخل المنظمات، ويمكن أن نعرض ثلاث حملات مهمة يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في جذب المواطنين والتعريف بالمنظمة وهي على النحو التالي:<sup>10</sup>

(1) حملة جذب موسعة: في هذه الحملة تكون المنظمة بحاجة إلى عدد كبير من العاملين خاصة إذا كانت المنظمة حديثة النشأة ويتم ذلك عن طريق: الملصقات، المطبوعات، المطويات... إلخ.

(2) حملة جذب مستهدفة: وهنا يتم ضم عدد قليل من العاملين ويكونوا مقصودين عمداً نظراً لتمتعهم بمهارات وخبرات متخصصة لأداء مهمة محددة.

(3) حملة جذب الدائرة المحيطة: وهي حملة جذب تخص المحيطين بالمنظمة.

وفي خضم هذا يهدف الاتصال الإداري إلى نقل الأفكار والمعاني ونشر الحقائق في المجتمع عن طريق المنابر الاتصالية والإعلامية المختلفة شريطة أن يفهم الجمهور رسائل المنظمة ويتفاعل معها، فمن غير الممكن مثلاً أن تتواصل المنظمات مع الفئات المستهدفة بلغة غير اللغة التي يوظفونها في

<sup>8</sup> - خالد جاسم إبراهيم حسن الحوسني، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع: جمعيات النفع العام - دراسة حالة -، رسالة ماجستير غير المنشورة، (الإمارات العربية المتحدة: جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم، 2013/2012)، ص. 5.

<sup>9</sup> - إبراهيم الدقوسي عبده، مرجع سبق ذكره، ص. 34.

<sup>10</sup> - حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية: الجهات المانحة الدولية، المشاريع، الإدارة، (القاهرة: دار المعرفة بالتعاون مع مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، ب ط، 2004)، ص ص 44، 45، (بتصرف).

## المحاضرة الثالثة: أهداف الاتصال الإداري في المنظمات العمومية والخاصة

---

بيئتهم أو عبر قناة اتصالية غير مهمة لهم، بحيث يصبح هنا لا معنى للاتصال، بالتالي فشل العملية الاتصالية.

إنّ أهداف الاتصال الاداري المذكورة سالفاً لا يمكن فصلها على حدة في علاقتنا مع المجتمع، بل لابدّ من تشابكها مع بعضها البعض حتى نضمن فعالية أكبر في إحداث التأثير المقصود وبلوغ الأهداف.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

### تمهيد:

ان الاتصال يحتل مكانة مهمة داخل وخارج المنظمة، إذ يعد مهمة تشاركية تعكس فعاليتها وأدوارها، ونجاح أو فشل النشاط الجماعي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى انسجاميه المجموعة وعملها على تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

ويمكن الإشارة إلى أنه لا يمكن حصر فعالية الاتصال الإداري في شكل إحصاءات رقمية كمية كما هو الشيء بالنسبة للمنظمات الربحية فمخرجتها عبارة عن أعمال ربحية، أما بالنسبة للمنظمات غير الربحية نجد لها نشاطات انسانية، يمكن رصد فعاليتها من خلال رضا الأعضاء داخليا وكذلك تحقيق الرعاية للفئات الهشة. ويأتي تركيزنا على الفعالية الاتصالية نظرا إلى تعقد التنظيمات وتنوع نشاطاتها واشتداد المنافسة بين المنظمات بمختلف أشكالها، ويمكن ايجاز أهم العناصر العوامل الداعمة لفعالية الاتصال الإداري في النقاط التالية:

- "التعاون: والمقصود به أن الكل يساهم في العمل من خلال تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا ومن خلال العمل الجماعي (فريق العمل) ومن خلال هذا يتولد لدى الأفراد الإحساس بالهوية المشتركة ويستطيع الأفراد تبادل المعلومات والنقاشات العامة فيما بينهم.
- المعرفة: وما يمكن أن يطلق عليه في الخدمة الاجتماعية "الأصالة" وهي عملية استخدام الحد من الصراع واللجوء إلى حل الخلافات المستمرة.
- ضرورة توفر المنظمات على معلومات حديثة تتسم بالدقة والكفاءة ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الاجتماعية.
- التعاون المستمر بين كل الأطراف الاجتماعية والقيادات الشعبية والتنفيذية مثل القطاع الحكومي، القطاع العسكري والأمني.
- تدعيم شبكة العلاقات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية من خلال انتهاج مخطط اتصال جيد يسمح للطايف الإداري بتدعيم قدراتهم والرغبة في العطاء والتطوير والتحديث".<sup>1</sup>
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد عبر مختلف التقنيات والأساليب ولا بد من المنظمات أن تحدد مهمات الأفراد بوضوح وتقسيم الأدوار، إذ لا يمكن تكليف أحد الأعضاء بمهمة لا تتوافق مع مؤهلاته

<sup>1</sup> - أبو حسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المتغيرات المعاصرة في الخدمة الاجتماعية - رؤى أجنبية -، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014)، 269، (بتصرف).

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

وقدراته مما يؤثر على أداء المهمة بنجاح باعتباره غير مقتنع بهذا الدور، فكلما كانت الأدوار مناسبة للأفراد ساهم ذلك في تقديم خدمة أفضل والعمل على مضاعفة المجهودات خدمة للغير.

■ وجود خصائص تنظيمية "ويقصد بها خصائص العضوية والتمويل والقيادة، فضلا عن توافر هيكل تنظيمي داخلي كفاء تتوافر فيه قنوات الاتصال الداخلي بين القيادة والأعضاء، وقنوات الاتصال الخارجي بين الجماعة والجماعات الأخرى والرأي العام وصانعي القرار"<sup>2</sup> وهي إحدى مؤشرات الفعالية الاتصالية فالالتزام بالمهام التي يحددها رئيس المنظمة وتحمل كل عضو لمسؤولياته ونبذ كل الصراعات التي تؤدي إلى تعقد المسار الاتصالي وفشل الأهداف من شأنها أن تحدد نجاعة الاتصال من عدمها.

■ تزويد الأعضاء بالمهارات الاتصالية قصد تحقيق التعامل الجيد مع العملاء وهو ما يكسبهم بدورها سبل كفيلة بحل المشكلات، كما يمكن لهذه المهارات الاتصالية أن تكون عامل قوي في استقطاب الكفاءات والأفراد نحو المنظمة، كما لا بد أن يكون مرجع فهم المهارات الاتصالية هو السياق الاجتماعي وهو ما يذهب إليه الباحث "بوحنية قوي" بحيث يركز على الأخذ بعين الاعتبار "المضمون الاجتماعي (Social context) الذي يعود أساسا إلى طبيعة العلاقات بين القائمين على الاتصال، وكذا إلى طبيعة المعاني والمفاهيم التي يعطيها القائمون بالاتصال للرسائل المتبادلة فيما بينهم"<sup>3</sup> فالمعاني والرموز تختلف من مجتمع لآخر فهذا الفهم يعطي للقائم بالاتصال تصورا حقيقيا يعكس الثقافة المجتمعية التي يتعامل معها ما يسهل من الأداء الجيد للأعضاء العاملين في المنظمات.

■ التحدث المباشر وجها لوجه أفضل من الرسالة المكتوبة بحث يمكن استقبال التغذية الراجعة مباشرة من خلال طرح تساؤلات أو تقديم نقد بناء وإضفاء تعديلات في الرسالة في حال تم تأويلها في غير محلها، بالمحاورة الآنية نستطيع قراءة لغة الجسد عبر ملامح المتلقي في قبول أو عدم قبول الرسالة وبيان أثر الرسالة الفوري.

■ نطاق الاتصال: أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو الإدارة العليا وليس من أي موظف

<sup>2</sup> - الشوبري محمد نهى هلال، المجتمع المدني والمدافعة عن حقوق المعاقين، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2014)، ص. 188.

<sup>3</sup> - بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

بسيط والا اعتبرت عديمة الأثر<sup>4</sup>، وهنا تجدر بنا الإشارة أن في التنظيم الإداري يستلزم وجود قائم بالاتصال تخول له المنظمة مهمة اصدار التصريحات أو التعامل مع وسائل الاعلام المختلفة.

■ توفير بيئة جيدة (مناخ عمل صحي) داخل الفضاء الإداري يعطي للأعضاء حافزا ودافعا نحو الإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم، مع دعم العمل الجماعي وتنمية الرقابة الذاتية لدى الأعضاء وكل هذه العناصر التحفيزية يساهم بها رؤساء المنظمات من خلال توفير بيئة عمل جيدة خالية من كل أنواع الصراعات والممارسات السلبية ولا يتحقق ذلك الا من خلال الاتصال الفعال والتنسيق المستمر بين كل الفاعلين في المنظمة.

ويمكن لهذه الأخيرة بناء علاقات ترابط واحتكاك مع مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية وهذا ما يعبر عنه بالتشبيك الاجتماعي وتستطيع من خلال هذا الترابط تحقيق أبعاد مختلفة، كما يمكن لها من الاعتماد على تجارب الآخرين في ضمن النشاط المؤسساتي ناهيك عن تقديم لها يد المساعدة والمساهمة في توحيد الأهداف نحو بناء نظام اجتماعي موحد يعيش حالة من الاستقرار والرفاهية.

■ حين نقوم بنقل المعلومات عبر التقنيات التواصلية المختلفة يجب أن يكون مضمون الرسالة واضح وبسيط خالي من التكلفة والتعقيد، خاصة أثناء التعامل مع الأفراد العاديين، بحيث يرى الباحث من خلال حضوره لبعض المداخلات ان رؤساء المنظمات يحاولون استعراض عضلاتهم في المنابر باستخدام جمل وكلمات لا ترقى إلى مستوى الجمهور المخاطب، فما يجب فعله هو تبسيط المعنى وتجزئته وذكر أمثلة واقعية بعيدا عن التجريد، بالإضافة إلى تكرار المعلومات من حين لآخر بغية " ضمان نسبة التعرض للرسالة وإدراكها على النحو المقصود، إضافة إلى ضرورة التنوع في التكرار لزيادة المثيرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات"<sup>5</sup>.

إن فعالية الإدارة الجيدة تسهم بشكل كبير في تحقيقها للأهداف وإذا افترقت الفعالية فسوف نجد منظمات بلا روح ويمكن القول أن هذا الاتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال، وتلك الفعالية لا تتم إلا عن طريق توظيف مختلف الاتصالات<sup>6</sup> وتسمح هذه الاتصالات بتوطيد وتوثيق روح الانسجام بين المجموعة

<sup>4</sup>- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية تطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2016)، ص. 69.

<sup>5</sup>- إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص. 35.

<sup>6</sup>- هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص. 80. (بتصرف).

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

داخل التنظيم وإزالة الغموض الناتج عن سوء الفهم بين أطراف العملية الاتصالية، بالإضافة إلى إمكانية بعث الآراء والتوجهات المختلفة وبذلك يشعر أي عضو في المنظمة بأنه قادر على التغيير وصناعة القرار نحو تحقيق أهدافها.

ومن بين المؤشرات أيضا التي تحدد من فعالية الاتصال الإداري وصول رسائل رؤساء المنظمات إلى الأعضاء بطريقة واضحة نجد:<sup>7</sup>

1- إصدار التعليمات: وتتمثل هذه الخطوة في التعليمات اللازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للأعضاء في المنظمة من فهمها بسهولة ويسر.

2- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب: فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات.

3- التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم: فلا بد من مراقبة الأعضاء والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق للتعليمات الموجه إليهم وإذا كان هنالك أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه وتقويمه.

ان الهدف من الاتصال الفعال هو تعويض فكرة بأخرى وهذا التعويض لا يحدث الا اذا توفرت لدى القائم بالاتصال قوة اقناعية لديها قابلية على ازالة الافكار القديمة والتي مردها انها تشكل عبئ لدى المتلقي. ويشير "علي محمد خير المغربي" إلى وجود قواعد أخرى تحكم الاتصال الفعال وعلى الأفراد والجماعات الالتزام بها<sup>8</sup>:

1- تداولية التعبير: وهي ملائمة التعبير لمستوى أفراد المجموعة لان التعبير عندها لا يكون ملائما للمستمع.

2- الإنصات: ويعتبر دافعا أساسيا لشد اهتمام المخاطب بالموضوع.

والمقصود هنا أن الافراد في المجتمع يختلفون في قدراتهم وتكوينهم المعرفي فهناك قدرات وراثية مثل قدرة النظر الجيد والسمع والحس فمثلا يختلف الفرد الذي نشاء في بيئة تعليمية سواء في الأسرة أو الجامعية عن فرد آخر لم يتلقى تكوينا أكاديميا وهنا يشير الباحث إلى ضرورة تبسيط معاني الرسالة، بالإضافة إلى اشراك الطرف الآخر عبر الانصات اليه.

<sup>7</sup>- هاشم حمدي رضا، تمنيّة مهارات الاتّصال والقيادة الإداريّة، (لبنان: دار الزّاية للنّشر والتّوزيع، ط1، 2010)، ص

ص. 106، 107، (بتصرّف).

<sup>8</sup>- علي محمد خير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 20، 21.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

"ويعمل الاتصال الفعال على تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسة الأخرى ذات العلاقة بها، ويعمل الاتصال أيضا على خلق فرص الاحتكام والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع"<sup>9</sup>.

### ■ التدريب:

تمثل برامج التدريب الرسمية جانبا هاما في نظام الاتصال بالمنظمة فهي عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والأفكار إلى العاملين في مختلف مسؤولياتهم لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لرفع كفاءة الأداء.

إن هذا العنصر جد مهم في إعداد الأعضاء العاملين بالمنظمات ويهدف التدريب إلى إعطاء الأعضاء ممارسات جديدة تمكنهم من معرفة سلوكيات الآخرين وإكسابهم معارف أخرى غير التي اكتسبوها سابقا في تكوينهم العملي ويأتي هذا التدريب من قبل مختصين في المجالات التي تخدم المنظمات ونذكر على سبيل المثال المكونين في الإدارة أو التنمية البشرية و في المجالات التي لديها علاقة في سلوك الأفراد مثل الأساتذة في عمل النفس وعلم الاجتماع و هذا ما أشار إليه (جونسون) " أن وظيفة التدريب هي تغيير سلوك المتدرب لسد الثغرة بين الأداء العقلي والمستوى المطلوب"<sup>10</sup> وهنا نلاحظ أن هدف التدريب هو إحداث التغيير في سلوكيات الأفراد خاصة ما هو سلبي ويمس بالعمل ويسعى التدريب إلى إكساب الأعضاء مجموعة من الممارسات الميدانية من شأنها أن تعطي فعالية فعلى سبيل المثال هنالك أشخاص التحقوا بالمنظمة لأول مرة ولديهم نقص خبرة في هذا المجال ولذا من الواجب الإشراف على تدريبهم وتوجيههم والحد من الأخطاء وإهدار الوقت والتماطل في ممارسة المهام الموكلة كما يجب أيضا إعلامهم بمختلف القوانين واللوائح التنظيمية والميزانية المتوفرة والقضايا التي تواجه المنظمات وإطاراتها التنظيمية والكيفيات التي يتم بها التعامل مع الفئات المستهدفة وكل هذه النقاط المذكورة سالفا تعتبر مؤشرات عدم فعالية التنظيم الإداري. ولتعزيز كفاءة العاملين في المنظمات هنالك أربع أساليب تدريبية لممارسة العمليات الاتصالية هي<sup>11</sup> :

<sup>9</sup>- محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>10</sup>- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2004)، ص.228.

<sup>11</sup>- محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص.64-65. (بتصرف).

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

### 1- الملاحظة والخبرة العارضة:

أحد الأساليب التعليم والتي من خلال ممكن أن يكتسب الفاعلين في المنظمات عادات طيبة وهذا كله يعتمد على الممرن فإذا كان الممرن نموذجاً سيئاً من الطبيعي أن يكتسب الأفراد عادات سيئة عن طريق التقليد وتكرار التصرفات.

### 2- دراسة الحالة:

تعد دراسة الحالة كأسلوب من أساليب التدريب لتكوين مهارات في الاتصال، بحيث يتم دراسة موقف اتصالي معين ويوصف الموقف وصفا مفصلاً ويتم تطرح تساؤلات حول القضية والمثارة، ما هي الأدوار التي لعبها الأشخاص في اتصالاتهم؟ ما هي نوعية التفاعلات؟ ما هو تأثير محتوى الرسالة، ما مدى فهم المعاني والرموز؟ ما هي النتائج المترتبة على ذلك؟

### 3- التمارين الرياضية:

ممكن القيام بعض النشاطات والتطبيقات الاتصالية والتي من خلالها نحاول الوصول إلى حلول ونتائج تحد من الوقوع من الخطأ وتهدف من خلال إلى توجيه السلوك لدى العاملين وعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات اعتماد أسلوب المحاكاة.

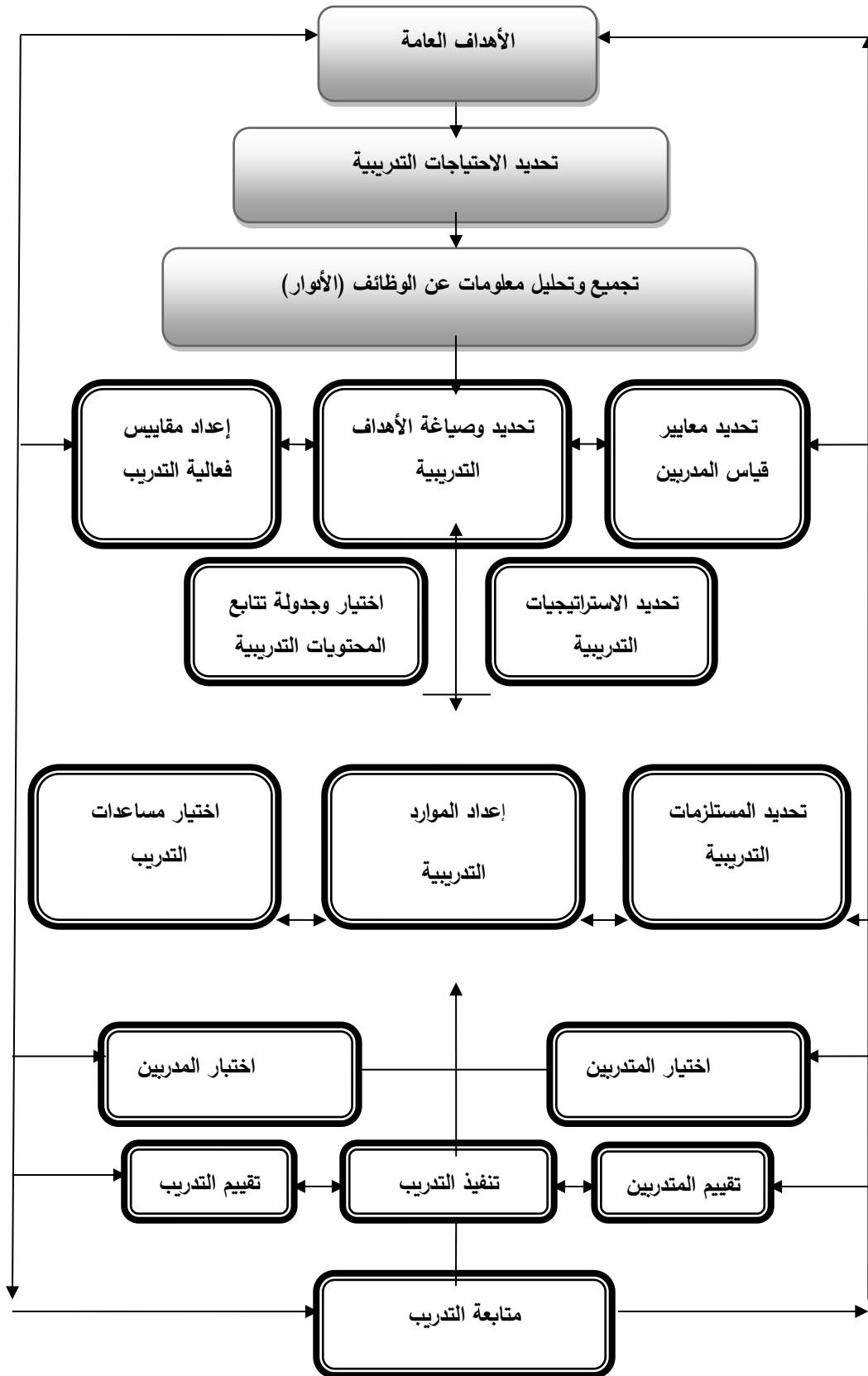
### 4- وسائل أخرى للتدريب:

وهي استخدام مختلف الوسائل الشفوية أو المكتوبة مثل عقد ندوات، محاضرات وهي فضاءات للمناقشة ومن خلالها يحس الأفراد على أنهم قادرين على إحداث التغيير وأن صوتهم مسموع وتجههم يبدون اهتمامهم بالأطراف الأخرى بل يتأثرون بها في كثير من الأحيان، ومع وجود التقنيات التكنولوجية الجديدة أصبح من الصعب الإلمام بها ولذا يمكن دعم الأعضاء بمختلف المعارف حول هذه التقنيات وكيفية استخدامها خاصة وان التكنولوجيا اليوم متجددة وقابلة للتحديث.

ولكي تتبع المنظمات أسلوب التدريب لا من عمل خطة معدة مسبقاً من قبل رئيس المنظمة بالاشتراك مع مجلس الإدارة عبر تخصيص موارد بشرية ومالية خصيصاً للدورات التدريبية ويتم تحديد مكان وزمان موعد التدريب والإلمام بمختلف النقائص المعرفية للعاملين ولعمل دورة تدريبه ناجحة وفعالة لابد من اعتماد على مجموعة من المراحل موضحة في المخطط التالي:<sup>12</sup>

<sup>12</sup>- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص.243.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري



شكل رقم (02): يوضح كيفية عمل دورة تدريبية وتقويمها.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

أن تمارس الاتصال ليس هو الهدف، فاستطاعة أي فرد في المجتمع أن يتواصل والأهم هنا كيفية ضمان وصول الرسالة إلى العملاء وفق ما يهدف إليه المنظمة وبأقل جهد وتكاليف وبأكبر سرعة ممكنة من خلال قياس فعاليتها على مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ويتعرض (جون أرجنتيني) " وبتوسع لمفهوم الأداء بالمنظمات غير ربحية ويؤكد على أن تلك النوعية من المنظمات، تعرف نفسها من خلال حجم الأداء المحقق المقبول، كما تعرف من خلال تقليص النقد الخارجي الموجه إليها أو من خلال التمسك بنظم إدارية يتحقق لها الشفافية والمساءلة لكوادرها الإدارية<sup>13</sup>. ولكي نرفع من حجم الأداء يجب الإلمام بالنقاط التالية :

- وضوح الهدف بحيث يكون يتوافق مع البيئة الاجتماعية للعملاء ويلبي حاجاتهم.
- الدراية التامة بمختلف المشاكل التي تحيط بالعملاء وكذا التركيز على النواحي النفسية حتى يتسنى لنا تفهم ظروفهم والتواصل معهم بطريقة جيدة خالية من الصراع وهذا يسمح لنا أيضا بقدرتنا على التأثير والإقناع.
- بيان الرسالة ووضوحها لدى العملاء وخالية من التعقيدات والتراكيب الغامضة والتي تكون سببا في تأويل الأهداف وانحراف الرسالة عن مسارها.
- التركيز على الاتصالي المواجهي (كلام، أصوات، إشارات، إيماءات، حركات) نظرا لقوته في التأثير وهو ما أثبتته العديد من الدراسات مقارنة بالاتصال المكتوب وهذا راجع إلى حضور لغة المشاعر والأحاسيس والعواطف وهو ما يدعمه الباحث "أحمد النواصرة" على أن نجاح أي عملية اتصالية "لا بد أن تتصل بالمخاطب عن طريق البعد العاطفي وإلا فإنه لن نتواصل مع احد على الإطلاق (...)، الناس يستشعرون بالعاطفة ويبررون الفعل بما يعتقدون أنه حقائق وذلك بسبب قوة العقل الأول"<sup>14</sup> (المقصود هنا العقل العاطفي وليس العقل المفكر) وهنا تتم القراءة الفعلية لمواقف وردود أفعال من العملاء ويمكن إضفاء تعديلات على الرسائل آنيا .

<sup>13</sup>- أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014)، ص 54.

<sup>14</sup>- أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص. 191.

## المحاضرة الرابعة: شروط نجاح وفعالية الاتصال الإداري

- "تشجيع التغذية الراجعة وفسح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما تقوم به من اتصالات"<sup>15</sup> ويتم ذلك من خلال تشجيع رؤساء المنظمات لروح المبادرة ونزع رهبة الخوف وإبداء آرائهم واقتراحات تعمل على تعزيز الانتماء للمنظمة.
- تحديد الأولويات في عملية الاتصال الإداري وعدم الانغماس في الأمور الثانوية وإغفال النظر عن الأهداف المعلنة في رسالة المنظمة.
- استخدام وسائل الاتصال المناسبة بما يتوافق مع المضامين الموجهة للعملاء وإمكانات المنظمات.
- أثناء التواصل مع العملاء (الحوار، المقابلات، اجتماعات) من الضروري أن نعطي لهم الوقت الكافي في تفسير وشرح موقفهم وآرائهم دون مقاطعتهم ومع الإصغاء إليهم وفهم معاني الكلمات بدقة وتجنب الأحكام المسبقة المبنية على أحكام ذاتية وليست على حقائق وأسس علمية.
- الاهتمام بالنقاط المهمة والرئيسية التي لها علاقة بالموضوع المثار.
- التحفيز والاهتمام بالفعالين في الميدان الإداري من خلال تكريمهم تارة بالجوائز أو الشكر في أعداد مجلة المنظمة أو تنظيمها للرحلات، أو تنظيم مأدبة عشاء أو ترقية في مهامهم وهذا ما يعطيهم إحساسا بالانتماء ويضاعف مجهوداتهم.
- ويضيف الباحث "محمد الصيرفي" في هذا الصدد أنه يمكن رفع درجة وفعالية الاتصالات داخل المنظمات من خلال توافر الشروط التالية:<sup>16</sup>

| تنظيمية                                       | لغوية                               | تكنولوجية                                                                                             | إنسانية واجتماعية                                                                        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| • الوسائل الحديثة<br>• الملائمة لطبيعة العمل. | • الدقة .<br>• البساطة.<br>• الوضوح | • القنوات المناسبة.<br>• تدريب الأفراد.<br>• التنظيم غير رسمي .<br>• فرق العمل.<br>• التغذية العكسية. | • تشجيع النقد .<br>• الإصغاء الجيد.<br>• عدم التحيز .<br>• الأمانة.<br>• القيم الثقافية. |

<sup>15</sup> -هاشم حمدي رضا، نفس المرجع، ص.99.

<sup>16</sup> - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006)، ص 13.

## المحاضرة الخامسة: وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الاداري

### تمهيد:

تتنوع وسائل الاتصال الاداري من وسيلة لأخرى وإن تنوّعت هذه الوسائل واختلفت في توظيفها، فإنّ هدفها واحد هو تحقيق الاتصال داخلياً مع العاملين في المنظمات وكذا الاتصال بالمحيط الخارجي تحقيقاً للتعاون وضماناً للارتقاء الجيد لها.

إنّنا نعيش في عصر تعدّدت فيه تقنيات الاتصال بالأفراد والجماعات والمجتمع وهذه الوسائل من شأنها الإسهام في فعالية الأداء في المنظمة والاستثمار في الوقت والجهد... إلخ، ويتمّ توظيف وسيلة دون الأخرى تبعاً للغرض الذي ترمي لتحقيقه هذه الوسيلة وتماشياً مع متطلبات البرامج وطبيعة الفئات المستهدفة.

كما يمكن أن نشير إلى جانب مهمّ أن هذه الوسائل الاتصالية على الرّغم من أهميّتها وتنوّعها إلّا أنّها لا تخلو من مواطن القصور وهو ما يتيح للقائمين بالاتصال داخل المنظمات من الاختيار بين هذه الوسائل ومدى تناسبها مع أهدافها، ومنه معرفة مواطن القوة والضعف لكلّ وسيلة وإليك عرض لمعظم الوسائل الاتصالية والإعلامية الدّاعمة للاتصال في المنظمة، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

### 1. الوسائل الشفوية:

هي مختلف الوسائل التي تعتمد على الكلمة المنطوقة ويتلقّاها المستقبل عبر حواسه ومدرّكاته، ويتمّ ذلك دون إدراج وسائل مساعدة (وسائط) وتعتمدُها المنظمات في الاتصال بالمؤسّسات الاجتماعية أو مع العملاء أو العاملين المنتمين الى المنظمة... إلخ ويتّسم هذا الاتصال بالسهولة في اعتماده وقلة تكاليفه ومن بين هذه الوسائل نجد:

#### 1.1. المقابلة الميدانية أداة الاتصال التنظيمي:

عبارة عن اتصال مباشر تعتمد المنظمات للاتّصال بمختلف العاملين أو للتعاون مع مديري المؤسّسات أو الشّخصيات التي لديها نفوذ على السّاحة الاجتماعية... إلخ والمقصود بالمقابلة " هي ذلك التّفاعل اللفظي الذي يتمّ بين فردين في موقف مواجهة، بحيث يحاول كل واحد منهما أن يستثير بعض المعلومات أو التّعبيرات لدى الآخر، والتي تدور حول خبراته وآرائه ومعتقداته " <sup>1</sup> وتساهم المقابلة في الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع أو شخص أو حدث وعبر هذه الأداة يمكن التّواصل مع قيادات المجتمع المدني والشّركاء الاجتماعيين. هذا ويمكن أن تكون أداء المقابلة في شكل جماعي مثل

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 184.

## المحاضرة الخامسة: وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الإداري

مقابلة مع شخصيات مسئولة في المجتمع ويتم إعداد المقابلة مسبقا في شكل أسئلة مقننة أو في شكل طرح حر .

وتستخدم المقابلة لنقل وتبادل المعلومات في مواقف عديدة منها: <sup>2</sup>

- مقابلة الموظف لتقديم قدراته ومؤهلاته.
- مقابلة التدريب لاختيار الأفراد للاشتراك بالبرامج التدريبية.
- مقابلة النقل أو الترقية لتعريفه بعمله وحدود اختصاصاته ومسئوليته.
- مقابلة التقييم وهي لقياس كفاءة الفرد ومستوى أدائه للعمل.
- مقابلة النظر في الشكاوى للنظر في صحة الشكاوى التي تقدم بها العمل ومدى أحقيته وصدقه فيها.
- مقابلة الإجراءات التأديبية والغرض منها شرح أسباب اتخاذ قرار التأديب تجاه العامل مع بيان الإجراءات التي يتبعها العامل في حالة التنظيم من هذا القرار.
- مقابلة تحليل الوظائف وهي المقابلة مع شاغلي الوظائف التي تدخل في خطة تقييم الوظائف أو خطة التدريب أو خطة الأمن الصناعي بهدف التعرف على واجبات ومستويات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها والطاقات الجسمانية اللازمة للقيام بها بقصد تحديد أهميتها النسبية مع الوظائف الأخرى.
- مقابلة ترك الخدمة والغرض منها هو الحفاظ على العاملين الأكفاء بالمنظمة وتخفيف حدة التوتر لدى العاملين بالمنظمة وإدارتها وتعتبر هذه المقابلة وسيلة فعالة لتفهم اتجاهات العاملين.

### 2.1. تنظيم وعقد الاجتماعات:

تعدّ أحد التّقنيّات التّفاعلية والتي تتيح للعاملين في المنظمات وأفراد المجتمع من إبداء آرائهم، تصوّراتهم، اقتراحاتهم حول مختلف القضايا، ومن الضروري العمل على تفعيل هذه الآلية من قبل رؤساء المنظمات واعتمادها بصفة دورية وتشير بعض الدّراسات الغربيّة الحديثة (Rogelberg, 2007) إلى أنّ متوسط الوقت الذي يمضيه الموظّف في الاجتماعات يبلغ 6 ساعات أسبوعياً، أمّا كبار المديرين فيمكن أن يمضوا قرابة 23 ساعة أسبوعياً<sup>3</sup> .

<sup>2</sup>- هاني عرب، الاتقان في فن مهارات الاتصال، ملتقى البحث العلمي، سنة 2006: على الرابط: [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info)

، تاريخ الزيارة: 2023/09/01، ساعة: 10:00

<sup>3</sup>- مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ب ط،

(2008)، ص.146.

## المحاضرة الخامسة: وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الإداري

إنَّ عقد الاجتماعات يمكن من معرفة مختلف الأفكار وتبادل المعلومات وحلّ المشاكل والخروج بفكرة موحّدة تصادق عليها الجماعة وهي أداة لكبح الصّراعات والاختلافات، ما يعني وجود قرار جماعي متفق عليه بعيداً عن الفردانية في اتخاذ القرار\* ولكي يتحقق نجاح أي اجتماع لابدّ لرؤساء المنظمات أو المكلفين بتنظيم الاجتماعات الالتزام بما يلي:<sup>4</sup>

- 1- وقت الاجتماع: أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدّد له، وينتهي في الوقت المناسب بطرق سلمية.
  - 2- مكان الاجتماع: أن يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث السّعة والإضاءة والتهوية والإعداد.
  - 3- التحضير للاجتماع: يجتمع رئيس المنظمة وفريق العمل لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع.
  - 4- جدول الأعمال: هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المعروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهميّة الموضوع الذي يحتاج إلى بحث وعناية المجلس ويجب أن يراعى عدم إدراج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكاف لكل بند.
  - 5- أن يظّم المناقشات موضوعات ما يدور حوله من آن إلى آخر لكي يساعد الأعضاء على التّركيز والاهتمام بالمسائل المهمّة.
  - 6- أن يتأكّد من أنّ القرارات المذاعة تتّصف بالوضوح والتّحديد وأن تتضمن شرح طريقة التّنفّذ وتوزيع المسؤوليات كلّما كان ذلك ضرورياً.
- وإذا اعتبرنا أنّ بعض المنتمين العاملين في المنظمات يشتغلون في مؤسّسات رسمية، ويمكن الاعتماد على سبيل المثال "الاجتماعات المنزليّة" فهي أكثر فعالية وأقل رسميّة وتقرض الاهتمام بالأمر من صاحب المنزل أو صاحبه كما أنها من السّهل الوصول إليها وكانت هذه الاجتماعات المنزليّة أنجع وسيلة وحققت النّجاح في الولايات المتّحدة الأمريكيّة واعتمدتها منظمّة عمّال المزارع المتحدّين في كاليفورنيا<sup>5</sup>.

---

\* اتخاذ القرار هو القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة Alternatives Possible الذي يحقّق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد، أي أنّ الهدف من اختيار البديل هو تعظيم النّتائج من استخدام كميّة محدّدة من الموارد ويقوم اتخاذ القرار الفعّال أساساً على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين، أنظر : محمد عبد الفتاح، الاتجاهات النظرية في دراسة المنظّمات المجتمعيّة، (المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2006)، ص 27-32.

<sup>4</sup> محمد زاهد الديري وراغب سعادة الخطيب، إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة، (عمان : دار المعرفة العلميّة للنّشر والتّوزيع، ط1، 2011)، ص 63.

<sup>5</sup> بيرت م. ليكي، ليكي م. بيرت، (آخرون)، إدارة الجمعيّات الخيريّة غير الهادفة للربح : دليل الجمعيّات في ظلّ الطّروف المتغيّرة ، تر: علا عبد المنعم عبد القوي، (القاهرة: الدار الدّوليّة للنّشر والتّوزيع، ط1، 2000)، ص 88.

## المحاضرة الخامسة: وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الإداري

### 3.1. المحاضرات:

أحد الآليات الاتصالية اللفظية والتي تعتمد على التحدث حول قضية، حدث، فكرة، ويتم تقديمها من قبل محاضر وهذا الأخير يتمتع برصيد معارف كبير وخبرة في الموضوع الذي يناقشه مع الجمهور ونشير هنا إلى ضرورة إلمامه بالموضوع من ناحية المعلومات والحقائق التي يستند إليها طرحه كما يجب أن يلتزم المحاضر بما يلي:

عدم خروجه عن الموضوع أثناء العرض للجمهور.

■ بداية المحاضرة بكلمات افتتاحية وترحيبية بالضيوف والجمهور.

■ التسلسل في طرح الأفكار بصفة تدريجية ومنظمة.

■ البساطة وتجنب الغموض لأنه يخاطب جماهير تختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم.

هذا وتعدّ المحاضرة جدّ ضرورية في العمل الإداري الرسمي ويشرف عليها العاملين في المنظمات بأنفسهم أو من خلال الاستعانة بأساتذة أو باحثين أو حتى شخصيات لديها معرفة وخبرة بموضوع المداخلة وفي هذه الحالة يتم التحضير الجيد من البداية إلى النهاية (تحديد الموضوع، مكان عقد المحاضر، الوسائل التقنية، تحضير الدعوات... إلخ). وتتميز المحاضرة عن الوسائل الأخرى بما يلي:

• أنها لا تطلب الكثير من الإنفاق المالي مقارنة بالوسائل الأخرى.

• سعة مجالها من ناحية أنّ المحاضر باستطاعته تمرير العديد من الرسائل والأفكار.

ومن عيوب المحاضرة أنّها تأخذ وقت كبير لدى المستمع ولا تعطي له المجال الكبير للتفاعل.

### 4.1. المؤتمرات:

وسيلة قريبة نوعاً ما من المحاضرات والندوات والاجتماعات لكنّها أوسع وأشمل فهي عادة ما تعالج قضايا كبيرة تهتمّ الرأي العام وتهدف لإعداد البحوث والدراسات للوصول إلى توصيات واقتراحات وعادةً ما تحتضنها الجامعات أو مراكز البحوث أو هيئات ومؤسسات علمية أو بحثية. ويمكن للمنظمات عقد مؤتمرات سواءً بمفردها أو بالتنسيق مع هيئات أخرى، من أجل معالجة قضية تهتمّ الرأي العام أو بهدف إعلام الجمهور بحملة توعية أو مشروع تجاري ضخم خاصّة إلى كانت المنظمة تتربّع على مساحة جغرافية كبيرة وتملك من المؤهلات المادية والبشرية ما يقودها لتنظيم مثل هذه المؤتمرات، لأنّه من سلبات المؤتمرات أنّها تكلفنا مبالغ ضخمة مقارنة بالوسائل الأخرى.

## المحاضرة الخامسة: وسائل وتقنيات الاتصال الشفوي الاداري

### 5.1. الندوات العملية:

هي أحد قنوات الاتصال الاداري التي تعتمدها المنظمات وتختلف الندوة عن المحاضرة من ناحية دقة المواضيع وتخصّص الجمهور وعادةً ما تجرى الندوة بين متخصصين في موضوع معيّن. ومن بين مميّزات الندوة عن الوسائل الأخرى ما يلي:<sup>6</sup>

- تتيح الفرصة للجمهور من الاستمتاع لآراء أكثر من خبير أو متخصص واحد. وبتنوّع هذه الآراء وبتعدّد المتحدثين يزيد من تشويق وانتباه واهتمام الجمهور بموضوع الندوة وحسن تفهّمه لزواياه المختلفة.
- تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والجمهور، ممّا يجعل الاتصال يسير في اتّجاهين بعكس المحاضرة التي تسير في اتّجاه واحد غالباً.

ومن خلال هذه الوسيلة يمكن للمنظمات من عقد ندوات تتناول القضايا الآنية للمجتمع واستدعاء مختصين يثيرون المواضيع المعالجة من عدّة زوايا متعددة.

### 6.1. الاتصال المسرحي:

المسرح ذلك الفضاء الذي عرف منذ قديم الزّمان ويهدف إلى بعث الرسائل إلى الجماهير بهدف تغيير سلوكياتهم السّلبية أو الحث على انتهاج أفكار معيّنة خدمةً للصّالح العام، ويتطلّب النشاط المسرحي مهارة عالية في تقمص الأدوار أو الشّخصيات مع القدرة على الإحاطة بموضوع المسرحيّة مع استعمال تعابير الصّوت والامّاءات والمثيرات الخارجيّة: الأضواء، الألواح، ديكورات... إلخ.

توظّف المنظمات العروض المسرحية من خلال العمل على الاستعانة بشخصيّات مسرحيّة لأداء أدوار تسليط الضوء على مختلف القضايا الاجتماعية باعتبار المسرح مرآة عاكسة للواقع الاجتماعي، ويساعد النشاط المسرحي بدعم ميزانيّة المنظمات أو الترويج لمبيعاتها وأهدافها.

### 7.1. العروض والمهرجانات:

هي إحدى الأدوات التي يتم من خلالها إبراز مختلف الأنشطة والتظاهرات للمنظمات وكذا تنظيم بعض المعارض في الفضاءات العموميّة، خاصة إذا كانت المنظمة تمارس أنشطة خدماتيّة تعود مداخلها بالفائدة عليها، وهذه الفعاليات هي فرصة للمنظمات لتوطيد العلاقات بين أطراف المجتمع.

<sup>6</sup> - عبد الحميد السيّد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعيّة، مرجع سبق ذكره،

## المحاضرة السادسة: وسائل الاتصال المطبوعة

### 1. الوسائل الورقية المكتوبة (المطبوعة):

تمهيد:

يتمّ توظيف الوسائل المكتوبة في العمل الإداري، لما للكلمة المكتوبة من أثر قوي على المتلقّي، وتختلف الوسائل المطبوعة عن الوسائل الأخرى، من حيث أنّها تعطي الحرية للنّاشر بالتّطرق إلى مختلف المواضيع والتعمّق فيها وتتيح للقارئ تصفّح وانتقاء ما يعجبه من مضامين مع إمكانية الاحتفاظ بها وقراءتها في وقت آخر، كما أنّها لها دلائل ملموسة يستعان بها أثناء طلبها من جهات رسمية. ومن بين أهمّ الوسائل المكتوبة التي يتساعن بها في المنظمات نجد:

#### 1.1. التقارير:

إحدى الوسائل التي يعتمد عليها العاملين في المنظمات لإثبات ما تمّ إنجازه عبر كتابة تقارير إحصائية، إدارية، تفسيرية، تحليلية، حول مجمل نشاطاتها أو مختلف المعوقات التي تحدثهم في تنفيذ الخطط والمشاريع. ويتمّ إرسال التقارير إلى رؤساء المنظمات وإلى الإدارة المركزية في حال المنظمات الوطنية أو إلى الإدارات الوصية.

#### 2.1. الصحافة المكتوبة:

ظهرت الصحافة المكتوبة لأول مرة في بلاد الصين في عهد حكم أسرة (تانغ. Tang) في القرن السابع ميلادي (...). وقد كان اختراع الطباعة بالشكل المتحرّك على يد (جوتنبرغ) في الفترة الممتدة بين 1430، 1450 وصدرت أول جريدة في ألمانيا عام 1502 وكانت تسمى **Neue zeytung**<sup>1</sup>. تتميز الصحيفة عن وسائل الأخرى بكونها تعطي مساحة واسعة لتحليل المواضيع وتمكّن القارئ من قراءتها بشكل متأنّي، بالإضافة إلى تصفّح مختلف المواضيع في أيّ مكان وزمان متى سمحت له الفرصة بذلك، ويتم استغلال هذه الوسيلة بدعوة الصحفيين إلى مختلف التظاهرات والنشاطات الإنسانية التي تحييها المنظمات، كما يمكن تزويد الصحفيين بمختلف التقارير والإحصاءات المتعلقة بنشاط المنظمة.

#### 3.1. مجلة المنظمة:

مأخوذة من كلمة **Magazine** وأصل الكلمة عربي "مخزن" وهي مطبوع دوري يتميز عن الوسائل الأخرى بالجودة في العناصر الطبوغرافية (الصور، الألوان، الأوراق، الغلاف) والعمق في تحليل القضايا

<sup>1</sup> - أحمد بدر، الاتصال بالجماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية، (القاهرة: دار قباء، ط1، 1998)، ص 38.

## المحاضرة السادسة: وسائل الاتصال المطبوعة

الاجتماعية وساهمت الطباعة الحديثة في سرعة إصدارها وأعطت للمجلة وضوحاً في إخراجها (الألوان)، كما أنها فضاء للتعريف بالمنظمة وبرامجها وخدماتها ولمعالجة أيضاً قضايا وشؤون التي تشغل الرأي العام وتدعيم الروابط الثقافية. ويمكن إيجاز أهم الوظائف التي تقوم بها المجلة:<sup>2</sup>

- ﴿ أداة لمخاطبة الجمهور والتطلع إلى اهتماماته من خلال تخصيص صفحات للأساتذة والباحثين وكذلك إسهامات المواطنين بآرائهم حول المنظمة أو فيما يخص القضايا الراهنة.
- ﴿ تسليط الضوء على الأعمال والتظاهرات التي قامت بها المنظمات وعرض تقارير وصور وشهادات.
- ﴿ تشارك المجلة في الدعوات الإصلاحية السياسية والاجتماعية في المجتمع.
- ﴿ تساعد على تدعيم الاتجاهات الوطنية من أجل تكوين مجتمع وطني متجانس.
- ﴿ تعمل على تدعيم الروابط الثقافية بين القراء.
- ﴿ المجلة معلم قليل التكاليف.
- ﴿ المجلة معلم للجمهور في ميراثه الثقافي والحضاري.

تتنوع المجالات حسب التخصص إلى: مجالات اقتصادية، دينية، اجتماعية، ثقافية، نسائية، إخبارية، مجالات تهتم بالأطفال... إلخ، لكن في هذا المؤلف نركز على مجلة المؤسسة والتي تصدرها مختلف الهيئات والمؤسسات وهي تعبّر عن صورة المؤسسة وتتوجه إلى الجمهور المستهدف، ويتم تمويل هذه المجالات من المؤسسة ذاتها فهي لا تخضع إلى تمويل خارجي وفي كثير من الأحيان يشرف على إعدادها طاقم المؤسسة،

### 4.1. إصدار البيانات الصحفية:

يقوم القائمين بالاتصال في المنظمة بتحرير البيان الصحفي مع الالتزام بشروطه الفنية وعادة ما يكون البيان عبارة حدث داخلي أو خارجي يتعلّق بالأساس بالمنظمة، ومن الشروط الواجب استيفائها في البيان الصحفي نجد:<sup>3</sup>

- أن يكون البيان مكتوباً ومنسقاً على نوعية ورق جيدة.
- أن يكون للبيان تاريخ محدد، وقد يكون لتاريخ النشر أو الإصدار دلالة في حد ذاته.

<sup>2</sup> - أحمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص. 46، 47.

<sup>3</sup> - حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية: الجهات المانحة الدولية، المشاريع، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

## المحاضرة السادسة: وسائل الاتصال المطبوعة

■ أن يحتوي البيان بشكل مركّز على المعلومات الأساسية دون إطالة، وكلّما كان البيان الصحفي مختصراً كلّما وجد طريقة للنشر أسرع.

■ أن يشمل البيان المعلومات الأساسية التي تهّم الجمهور الذي يودّ متابعة الموضوع مثل: عنوان المنظمة، أرقام الهاتف والبريد الإلكتروني.

### 5.1. لوحات الإعلانات واللافتات الإشهارية:

عبارة عن لوحات ولافتات تتعدّد فنيّات تركيبها وإخراجها ويتمّ وضعها أمام مداخل مقرّات المنظمات أو في فضاءها الحر وكذا في السّاحات العموميّة ويتشكّل طابعها الإخراجي من: صور، رسومات، كلمات، أفكار... إلخ وتشتمل مضامينها على: مذكرات مصلحيّة، إرشادات، قوانين تنظيميّة، رسائل للجمهور... إلخ. وتتميّز بدقّة التّصور والطّرح والاختصار، ومن بين شروط فعاليّة اللّوحات الإعلانيّة واللافتات الإشهارية ما يلي:<sup>4</sup>

- الاقتران العضويّ بين عمق الموضوع ونضوجه الفكريّ وبين الرّوح الفنيّة العالية للوسائل المستخدمة في التّعبير عن هذا الموضوع.
- ضبط توقيت ظهور محتواها، إذ لا يحقّ للّافّة أن تتأخّر بل يجب أن تظهر قبل أو مع ظهور الحدث أو بعده مباشرة (ممّهدة أو مفسّرة أو مقوّمة).
- ضرورة أن تكون لغتها مختصرة وبلغية واصطلاحية تصل حدّ المفاجأة وعدم التوقّع.
- ضرورة أن تكون مؤثّرة وفعّالة كطلقة ناريّة وأن تكون قابلة للقراءة والاستيعاب من النّظرة الأولى.

### 6.1. الملصقات:

هي إحدى الأدوات الإعلانيّة التي تتقلّ من خلالها المنظمات رسائلها وأهدافها حول موضوع ما وتكون مدعّمة بالرموز، الإشارات، الرّسومات ويتمّ تعليقها على الجدران أو اللّوحات الخشبيّة والحديديّة في الأماكن التي تعرف حركيّة مستمرّة ويتوافد عليها المواطنون، ومن خلالها يتمّ دفع الأفراد للانفعال مع مضامين الرّسائل والقيام بسلوكات متوقّعة منهم، وتعتبر هذه الوسيلة جدّ معبّرة خاصّة بالنّسبة للفئات التي تتميّز بحد أدنى من التّعليم.

<sup>4</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2003)، ص. 135.

## المحاضرة السادسة: وسائل الاتصال المطبوعة

---

### 7.1. المطويات:

إحدى الوسائل التي تعبر عن رسالة وأهداف ونشاطات المنظمة وبهذا فهي وسيلة لمخاطبة الجمهور من خلال إبراز حدث أو قضية ما تهم الرأي العام ومن مميزات: الاختصار في الكتابة وسهولة حملها وتوزيعها وقلة تكلفتها.

### 8.1. إرسال الدعوات:

تتضمن عبارات مكتوبة وفي جمل جدّ مختصرة يهدف من خلالها القائمين بالعمل الإداري بتوجيه دعوات رسمية إلى المؤسسات والهيئات، رجال الصحافة... إلخ، بغية حضور مختلف الفعاليات وهناك دعوات يتم توجيهها للمواطنين من أجل الاستماع لانشغالاتهم وتقديم يد العون إليهم.

### 9.1. المذكرات:

هي إحدى أشكال الاتصال الكتابي التي تعتمد على المنظمات وتهدف إلى طلب توضيح حول موضوع معين أو تقديم استفسارات وتوجّه للعاملين في المنظمة.

### 1. وسائل الصورة والصّوت في دورها في التنظيم الإداري

تمهيد:

توظّف المنظمات هذه الوسائل باختلاف أنواعها وتسائر تحديثاتها التكنولوجيّة وهي بمثابة وسائل مهمّة للتفاعل بين المنظمات والمجتمع المدنيّ، أين يتمّ عرض صور بصرية وحركية تعكس خدماتها، وتعمل هذه الوسائل على دعم المنظمات والنّهوض بالتّثمية الاجتماعية وهي بذلك منابر لنقل برامج وأهدافا.

تتميّز هذه الوسائل بأنها غير مكلفة خاصّة بالنّسبة للجمهور المتلقي واحتوائها لعدد أكبر من الجماهير، وهؤلاء يمكنهم التفاعل الحي عبر هذه الوسائل والتعبير على انشغالاتهم، كما تعتبر هذه الوسائل فرصة للباحثين والأساتذة من إجراء بحوث تحليلية لهذه الوسائل. ومن بين هذه الوسائل نجد:

#### 1.1. الإذاعة:

تتمتاز الإذاعة بالكلمة المنطوقة وهي إحدى الوسائل الإعلامية القديمة والتي كانت لها الصدارة قبل وسائل الاعلام الاخرى ولكنها مازالت تحتل مهانة مهمة لدى المواطنين فاليوم نجد مثلاً أن الراديو انتقل من المنزل إلى الفضائيات الاجتماعية فعلى سبيل المثال أصبح الراديو موجود في السيارات وأماكن العمل واختلف شكله عن ما كان عليه سابقاً فأصبح حجمه صغيراً جداً، ما يعني أن ومازال الجمهور اليوم يحتك بهذه الوسيلة بالرغم من ظهور الفضائيات والانترنت، ويمكن للمنظمات توظيف استوديوهات الإذاعة بالتعريف بأنشطتها ويمكن تمييز وسيلة الإذاعة على الوسائل الأخرى:

- باستطاعتك أن تسمع إلى الراديو وتمارس أنشطة أخرى.
- موجات الاذاعة تتخطي جميع العقبات والحواجر الطبيعية والامنية.
- قوة الكلمة المسموعة والمؤثرات الموسيقية.
- يمكنه تسجيل البرامج وإعادة سماعها من جديد وقت ما اقتضت الحاجة إلى ذلك.
- قلة التكاليف مقارنة بالوسائل الاخرى. مثل مشاهدة السينما أو المسرح.

#### 2.1. التلفزيون:

يقرر الكثير من الباحثين والمفكرين أن ظهور التلفزيون أعطى تحولا كبيرا في الساحة العالمية خاصة وأن المتتبع في السابق كان مستمع ويعتمد على حاسة واحدة هي السمع، فاكتشاف التلفاز قدم تفاعلا مباشر يعكس قرب المشهد من الواقع الحقيقي من خلال الحركات والأصوات والألوان، فمن خلال

## المحاضرة السابعة: وسائل الصورة والصوت في دورها في التنظيم الإداري

هذا الانجاز أصبح بمقدور الإنسان متابعة كل الفعاليات التي تدور في العالم عبر التحكم بالريموت كنترول ليشاهد: رياضة، خطابات سياسية، تقارير، مؤتمرات، كوارث طبيعية... إلخ.

كما يمكن للعاملين في المنظمات توظيف هذه الوسيلة من خلال اشهار مختلف البرامج عبر المناقشات المستديرة والتي تعمل على استهداف واستقطاب طاقات وكفاءات جديدة.

ودعمت التلفزيونات اليوم بتكنولوجيا الأقمار الصناعية وكان ظهورها عام 1690، ما ساهم في ازداد حجم استخدامها مقارنة بالمراحل السابقة بحيث وفرت هذه التكنولوجيا اقل التكاليف من خلال استقبال المكالمات الصوتية الحية من مكان الحدث ونقل مختلف التظاهرات في العالم.

إن التلفزيون وعبر مختلف برامجه غير الكثير في سلوك الأفراد وأدى إلى اكتسابهم مضامين تعكس القيم والأخلاق التي على المجتمع التحلي بها، وبالرغم مما قد يشكل من عيوب وسلبيات خاصة لما نشاهده اليوم من تعدد في محطات التلفزيون ودخول عناصر جديدة تتمثل في الإيديولوجية، الهيمنة الثقافية... إلخ "وقد سموه "الدواء الشافي في الثقافة واعتبروه "كثير التميز والدقة والتحرر "وانتهموه" بالتعصب ومصادرة الحرية الشخصية وتفكيك بناء الأسرة"<sup>1</sup>، إلا أن أمام هذه الكم الهائل وعبر مدركات الإنسان ومعارفه يمكن انتقاء ما يشاء من معارف وأبناء، وما يؤكد طرحنا ما ذهبت إليه الباحثة "تيجاني ثرية" "أن تأثير وسائل الإعلام في السلوك الاجتماعي للأفراد أصبح قويا، لاسيما التلفزيون بواسطة الصورة والكلمة والمعلومة التي أصبحت في وقتنا الحاضر تؤثر بواسطة الفضائيات شكلا ومضمونا، هذه الأخيرة التي أصبحت تمثل أهم أداة فكرية تعبر القارات لتشكل رأيا عاما على المستوى العالمي، لأنها تقتحم العقل والعاطفة في آن واحد وقد تؤكد أو تثبت الثقافات والقوميات أحيانا، لكنها قد تهددها أحيانا أخرى".<sup>2</sup> ويمكن للمنظمات توظيف وسيلة التلفاز من أجل:

- شرح مختلف البرامج ومخططاتها إلى الرأي.
- هو أحد الوسائل المهمة في استقطاب الكفاءات.
- أحد المنابر التي من خلالها عرض مختلف حالات العملاء ودعمهم بمختلف الحاجات.
- من خلاله يشعر الرأي العام بالاحترام والتقدير وأنهم لديهم صوت مسموع وباستطاعتهم المشاركة والتفاعل مع العاملين في المنظمات وتقديم آراء واقتراحات تخدم المجتمع وتلبي تطلعاتهم.

<sup>1</sup> - محمد حمدان المصالحة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> - ثريا التيجاني، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري، (الجزائر: دار الهدى، ط1، 2011)، ص.10.

## المحاضرة السابعة: وسائل الصورة والصوت في دورها في التنظيم الإداري

### 3.1. الأفلام السينمائية:

من الأساليب الاتصالية الجماهيرية وتعتمد على عرض الصورة والصوت والحركة وتتميز السينما عن باقي الوسائل الأخرى في كونها تشهد انتباه وتركيز المشاهد لما لها من نقل لأحداث الواقع المعاش وعرضها في قالب تشويقي، فهي "الوثيقة المرئية لعصرنا التي قد صاغت لغته الأساسية من مفردات الصور وحولت الخيالات والأحلام وحتى الكوابيس إلى حقائق من الضوء والظل وهي بهذا الفن الجامع الذي استطاع أن يستفيد من كل الفنون التي عرفتتها الخبرة البشرية"<sup>3</sup>.

وفي دراسة أجريت في فرنسا وقام بها مجموعة من الباحثين وتوصلوا إلى أن للسينما أثر قوى على للجمهور المتلقي من خلال مضامينها وتركيباتها الفنية (الحركة، الصوت والصورة)، فبالنسبة لاستيعاب لمضامين السينمائية نجدها تقدر بـ 70%، وبمقارنة مع الوسائل الأخرى، الملصقات تشكل 25%، الإذاعة 10 %، المجالات والصحف و 15% بالنسبة للتلفزيون<sup>4</sup>. وتهدف المنظمات من خلال اعتمادها على الفيلم السينمائي:

- خلق جو الترفيه والتعليم والإرشاد في جميع الميادين.
- تشكيل قيم المجتمع وتحفيز طاقات المشاهد.

### 4.1. إنتاج الفيلم القصير:

في الآونة الأخيرة شهد المقطع القصير للفيلم رواجا كبيرا، لما له من أهمية كبيرة في أحداث التغير الاجتماعي، ويتضمن بداخله فكرة محددة حول سلوك اجتماعي أو الترويج لخدماتها ويتم تدعيم الفيلم بكل المؤثرات ولعل المنظمات نالت حصتها من هذا العمل ففي كثير من الأحيان يتم إنتاج مقاطع فيديو بمخرجات جد فنية من صوت وألوان وموسيقى... الخ، مما يعطي بعدا حيا وواقعا للفيلم القصير. ويتميز الفيلم القصير عن الوسائل الأخرى في أنه يحمل طابع تشويقي ويحرك عواطف وانفعالات الجمهور مما يحدث استجابة وقابلية نحو القضية المثارة، كما يمكننا من نقل المقاطع إلى أصدقاء آخرين ويمكن تشغيله في أي وقت وفي أي مكان.

<sup>3</sup> - رضوان بلخيري، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال: نشأتها وتطورها، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص.97.

<sup>4</sup> - Lillane Demont –Lugol, Alain kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, **Communication des entreprises, stratégies et pratiques**, Armand Colin Curcus, 2 édition , Paris, 2006, p141

# المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

## 1. الاتصال الإلكتروني في المنظمات.

شهد النصف الثاني من القرن الواحد والعشرين أشكالاً اتصالية متنوعة ومتطورة وشكلت هذه الأخيرة انفجاراً معلوماتياً (الثورة الخامسة) قويا على جميع الأصعدة وتواكب المنظمات مختلف الاتصالات الإلكترونية وتشير هذه الأخيرة "مختلف الاتصالات التي تتم بغرض نقل المعلومات والأفكار والمشاعر داخل المنظمة أو خارجها، واستخدام الأنظمة الحديثة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال إلكترونية داخلية (انترانت) وشبكة اتصال إلكترونية خارجية (انترنت)"<sup>1</sup>.

واللافت للانتباه أن هذه النظم الاتصالية الحديثة تعددت تسمياتها وهذا تبعا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها ومن بين هذه الاسماء:<sup>2</sup>

### أ. الاعلام الرقمي:

لوصف بعض تطبيقاته التي تقوم على التكنولوجيا الرقمية مثل التلفزيون الرقمي، الراديو الرقمي، وغيرهما، أو للإشارة إلى أي نظام أو وسيلة اعلامية تندمج مع الكمبيوتر.

### ب. الاعلام التفاعلي:

طالما توافرت حالة من العطاء والاستجابة بين المستخدمين لشبكة الانترنت والتلفزيون والراديو التفاعليين وغيرهم من النظم الاعلامية التفاعلية.

### ت. الوسائط السيبرونية:

من تعبير الفضاء السيبروني الذي أطلقه كاتب روايات "الخيال العلمي" (وليام جيبسون) في روايته التي اصدرها عام 1984.

### ث. اعلام المعلومات:

للدلالة على التزاوج بين الكمبيوتر والاتصال وعلى ظهور نظام اعلامي جديد يستفيد من تطور تكنولوجيا المعلومات ويندمج فيها.

### ج. اعلام الوسائط المتعددة:

حالة الاندماج التي تحدث داخلية بين النص والصورة والفيديو.

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، مرجع سبق ذكره، ص.632.

<sup>2</sup>- حسن حمائز، الاتصال الجماهيري والتنوع الإعلامي : النظريات وآليات الأشغال وطرق التحليل والاقتناع، (المغرب : منشورات القصبة، ط1، 2016، ص 120.

## المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

وتوظف المنظمات هذه التقنيات الحديثة من أجل عصرنة جهازها الإداري وإعطائه فعالية كبيرة وزيادة تدفق المعلومات والرفع من معدلات الكفاءة الإدارية خاصة فيما يتعلق بالعملاء ومن بين هذه الوسائل التكنولوجية الجديدة نجد:

### 1.1. المحادثة الهاتفية:

أقدم وسائل الاتصال الصوتي هو جهاز يقوم بنقل الاتصالات المباشرة للأفراد كما هي وبجودة عالية، ومن خلالها يتم حل المشكلات وتبادل الآراء وهو وسيلة نختصر بها المسافات والجهد والوقت وتسمح لنا بتبادل الأفكار والآراء ولا يكاد أي موظف داخل المؤسسة من التوقف عن اعتماد الهاتف بل أنه في اليوم يجري العديد من المكالمات التليفونية ويندرج الاتصال الهاتفي ضمن الاتصال المواجهي والذي لا بد من القائم بالاتصال أن يتمكن من إتقان مختلف المهارات الاتصالية (حوار، حديث، إنصات). ويشهد اليوم تقنية المحادثة الهاتفية تطوراً كبيراً فانتقلت المكالمات الهاتفية من الاتصال بالهاتف عن طريق الصوت إلى الهاتف المرئي فهو يسمح بمشاهدة الأطراف المتصلة صوتاً وصورة مما يضيف فعالية كبيرة ويجعلنا ندرك انفعالات الطرف الآخر. وفي المنظمات يمكن توظيف هذه الوسيلة في التعامل وإجراء اتصالات بهدف الدعوة إلى اجتماع طارئ أو اتصال بنقاط بعيدة واستخدامه في الاتصال بالعملاء لحل مشاكلهم.

### 2.1. جهاز الفاكس:

هو أداة سلكية يتم ربطها بشبكة الهاتف ومن مهامها نقل الرسائل والصور والنصوص إلى مختلف الجهات المستقبلية ومن أهم مميزات وخصائص الفاكس نجد:<sup>3</sup>

- أجهزة الفاكس سهلة الاستخدام ولا تحتاج إلى خبرة أو فني متخصص.
- رخيص الثمن ويمكن للأفراد شراؤه.
- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة فخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان.
- مناسب جداً لنقل الوثائق والرسائل المالية والقانونية وكافة المطبوعات.
- من الصعب إرسال الوثائق عبر وسائل أخرى غير الفاكس الدقة والسرعة والتكلفة.
- يمكن إرسال الرسائل والوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت.
- يمكن حمل الفاكس ونقله إلى أي مكان وبسهولة.

<sup>3</sup>- مصطفى ربحي عليان ومحمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2005)، ص ص. 117، 118.

## المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

### 3.1. الحاسبات الآلية (الكمبيوتر):

وهي عبارة عن أجهزة آلية ذكية تختلف أشكالها وأحجامها من جهاز لآخر وقابلة للتحديث والتطوير وتعمل على استقبال البيانات وتحويلها إلى معطيات كما يعمل على تخزين كم هائل من المعلومات واستعمالها عند الحاجة إليها، ويتم توظيف الكمبيوتر في الفضاء الإداري في أرشفة كل الفعاليات وتسجيل العديد من المعلومات التي تتعلق بالعملاء وكذا تبسيط الكثير من العمليات الحسابية.

### 4.1. شبكات الأنترنت:

هي من أهم إنجازات العصر الحالي وعملت على تسهيل ونقل عمليات الاتصال بحجم كبير وبأقل تكلفة واختصار للمسافات ونجد اليوم أن الأنترنت احتوت جميع الوسائل الاتصالية وتتم بواسطة الحاسب الآلي وجهاز المودم ويطلق عليها شبكة المعلومات الدولية. وتعرف الأنترنت على أنها "نظام معلومات عالمي يستند إلى شبكة مؤلفة من شبكات:

أ. قدرة على دعم الاتصالات باستخدام بروتوكول ضبط الإرسال/بروتوكول (TCP/IP).

ب. تتصل فيها بينها بشكل منطقي بواسطة مجال عنوان وحيد على نطاق العالم يستند إلى بروتوكول الأنترنت.

ت. تجعل من الممكن الانتفاع بخدمات رفيعة المستوى تقوم على اساس البنية الاساسية للاتصالات والبنية الأساسية ذات الصلة".<sup>4</sup>

ويمكن للمنظمات من الاستفادة من خدمات الأنترنت وبرامجها من خلال أهم التطبيقات والمواقع الالكترونية والتي نوجزها فيما يلي:

#### ❖ البريد الالكتروني:

هو أحد تطبيقات الحاسب الآلي والهواتف الذكية ويستخدم لإرسال واستقبال الرسائل الالكترونية واللفات الصوتية والمرئية من خلال شبكة انترنت وتشمل مختلف النشاطات والتقارير التي يكلف بها الأعضاء أو التي تهدف إلى التواصل مع الفئات المستهدفة. ومن بين أهم خصائص البريد الالكتروني: يتميز بقلّة التكلفة - سهولة الاستعمال - فضاء لأرشفة المعلومات - السرعة في الإرسال - الالتزام بالرسمية عند استخدامه - متحرر من القيود الجغرافية- امكانية ارسال الرسالة الواحدة او مجموعة الرسائل إلى حجم كبير من الافراد -استلام الرد خلال زمن قياسي.

<sup>4</sup>- نبيل رأفت علوة، شبكات الاتصال، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار جنادين للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص.104.

## المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

### ❖ تصميم المواقع الإلكترونية:

تعد المواقع الإلكترونية واحدة من أبرز التطبيقات الإلكترونية على شبكة الإنترنت بحيث تتيح للمستخدمين إمكانية التصفح والاطلاع على أحدث المستجدات والاستفادة أيضا من مختلف الوثائق والصور المرئية والصوتية مع إمكانية تحميلها، وبهذا بات من الضروري اليوم على المنظمات إنشاء مواقع إلكترونية تعمل التعريف بها وإبداء مخططاتها وبرامجها لدى الرأي العام ويمكن اعتبار مواقع الإلكترونية مرآة عاكسة لنشاطاتها وأداة تعمل على الرفع من فعاليتها.

وفي دراسة قام بها الباحثان ( **2001Taylor Kent& White** ) إلى التعرف على كيفية بناء المواقع الإلكترونية للعلاقة مع الجمهور ودعم الاتصال الحواري بحيث قاموا بدراسة 100 منظمة تعمل في مجال البيئة وتوصلوا على " ضرورة وجود معلومات هامة تقدم لجميع فئات الجمهور عبر الموقع و إلى أهمية الرد على استفسارات وأسئلة الجمهور المرسلة إلى الموقع كما أوصوا بمشاركة خبراء الاتصال والعلاقات العامة ومصممي المواقع الإلكترونية عند تصميم مواقع المنظمات"<sup>5</sup>.

وفي هذا الجانب أيضا قام مجموعة من المحامين الذين ينتمون إلى أحد المنظمات من اعداد ورقة بحثية وتوصوا " إلى ضرورة اعتماد المنظمات على مواقع الانترنت وتحيينها، فهذه الأخيرة ليست بوابة لعرض البرامج فقط، ولكنها مصدر دائم للمعلومات حول نشاطاتها. ويتعين عليها قبل البدء في إنشاء موقع خاص بها أن تحدد من هم المستهدفين والمستفيدين من هذا الموقع، بناء على تطلعات الفئات المستهدفة وموازة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (التعريف بالمنظمة، بث المعلومات حول نشاطاتها...الخ)، ويتوقف إنشاء الموقع على مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية، لأن هذا يتطلب الاستعانة بمختصين في المعلوماتية وهذا الأمر عادة مكلف، لذا يمكن الاعتماد على المواقع المجانية كتلك المخصصة لغرض التدوين كمواقع: WordPress, Weebly, Wix " <sup>6</sup>.

### ❖ مواقع التواصل الاجتماعي:

شكلت مواقع التواصل الاجتماعي ثورة خيالية في مجال الاتصال والتواصل بحيث سمحت لمستخدميه بالتعبير عما يجول في مخيلاتهم عبر اليات الدردشة او من خلال قنوات الاتصالات المباشرة، وبهذا التحول الاتصالي الجديد فند الممارسات التي ارتبطت بوسائل الاعلام القديمة من احتكار وهيمنة النظم الاقتصادية والسياسية على وسائل الاعلام والاتصال... وغيرها من اشكال التضيق

<sup>5</sup> - أحمد فاروق رضوان، (أدوات الاتصال التفاعلي المستخدمة في المواقع الإلكترونية الحكومية بدولة الإمارات المتحدة)، مجلة الاتصال والتنمية، بيروت: المركز العربي لبحوث الاتصال والتنمية، العدد (04)، جانفي، 2012، ص.12.

<sup>6</sup> - FELTEN&ASSOCLES, **La communication associative**, fiche pratique, éditions CLAE, 2017, P 8,9.

## المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

الاتصالي الاعلامي التي سادت في فترات سابقة، ويعرفها "زاهر راضي" منظومة من الشبكات الإلكترونية التي تسمح للمشارك فيها بإنشاء موقع خاص به، ومن ثم ربطه عن طريق نظام اجتماعي الكتروني مع اعضاء آخرين لديهم الاهتمامات والهوايات نفسها"<sup>7</sup>.

وتتيح هذه المواقع الاتصالية الاجتماعية امكانية عرض المعلومات للمتلقين والمشاركين وتسمح بتبادل الرسائل صور وارقاق الملفات والتعليق على المواضيع المطروحة التي تربطهم بها اهتمامات مشتركة ويفيد الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة من توفير خدمات مريحة للعملاء والأعضاء العاملين، ويتطلب حضور اليومي لدى العاملين على شبكات التواصل الاجتماعي من خلال أخذ آراء الفئات المستهدفة والتعليق عليها. ان العاملين في المنظمات مدعوون من الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الشهيرة منها (الفيسبوك تويتر) من خلال تدعيم شبكاتها الاتصالية عبر تكوين علاقات جديدة في مجالات عديدة من حكام وصناع القرار الجمهور، اذ تسمح هذه الفضاءات من اشراك مختلف شرائح المجتمع في البرامج والأهداف التي تتبناها المنظمات.

### ❖ الصحافة الإلكترونية:

وهي وسيلة جديدة أوجدتها الثورة التكنولوجية وهي امتداد تكنولوجي للصحافة المكتوبة ، ان ظهور الصحافة الإلكترونية كسر كل الحواجز الجغرافية والقيود المفروضة على الاعلام واصبح بالإمكان التفاعل مع المواضيع والتعليق عليها وهو ما لم يكن متاح في الصحافة المكتوبة وهو ما يشكل اليوم تحديا لمستقبل الصحافة المكتوبة في ضل بداية الصحافة الإلكترونية بسط سيطرتها الاعلامية وهذه الوسيلة يمكن للمنظمات الاستفادة منها في نشر التقارير وخدماتها أو البرنامج نظرا للامتيازات التي تحظى بها ،كما يمكن معرفة ردود أفعال القراء حول مختلف المواضيع من خلال التعليقات والتفاعلات وهذا الأخير يعطي تصورات وآراء يتم اعتمادها من قبل القائمين بالاتصال في المنظمات ويأتي هذا الاعتماد من أجل مواكبة التحول الذي طرح على الجمهور بحيث أصبح الجمهور اليوم رقمي ويمكن تمييز أهم الإضافات التي قدمتها الصحافة الإلكترونية مقارنة مع الصحافة الورقية في:<sup>8</sup>

❖ الصحيفة الإلكترونية تعرض المادة في شكل إبداعي جديد ومغاير جذريا عن الصحافة الإلكترونية وتمكن من ربط علاقة بين نص وصورة أو وثيقة بفضل تقنية النص المتشعب.

❖ تمكن الصحافة الإلكترونية من تجاوز عائق المساحة التي تعاني منها الصحافة الورقية.

<sup>7</sup>- إبراهيم جابر السيد، الإعلام والمجتمع، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، ط1، 2015)، ص43.

<sup>8</sup>- محمد لعقاب، وسائل الإعلام والاتصال الرقمية، (الجزائر: دار هومة، ط1، 2007)، ص ص.103-106، (بتصرف).

## المحاضرة الثامنة: وسائل الاتصال الإلكتروني في المنظمات

- ❖ تتميز الصحافة الالكترونية بأرشفة أعدادها ما يسهل الوصول إليها في أي لحظة.
  - ❖ توفر الصحافة الالكترونية التفاعلية للقارئ والتعبير بكل حرية والتحاور مع الصحفي.
- وبعد عرضنا لأهم الوسائل الالكترونية الجديدة يمكن حصر أهم الخصائص التي تتوفر عليها في

النقاط التالية:<sup>9</sup>

- مهما اختلف المسمى فإن الوظيفة الأساسية لهذه الأدوات هي تحقيق التفاعل الإنساني لتعويض غياب الاتصال المواجهي الذي يعمق من مفهوم الفردية والتفصيل في تقديم المحتوى للمتلقي في الوسائل الجديدة.
- يتم تصميم هذه الأدوات بحيث توفر المرونة Flexibility في الاتصال والتفاعل.
- مهما تعددت هذه الأدوات، فإنها في معظم الحالات تعتبر بديلا عن بعضها في تحقيق أهداف الاتصال والتفاعل، بقدر الحاجة إليها ومستوى بناء المواقع واستخدامها على الشبكات.
- يمكن أن تعمل مع بعضها في إطار متكامل بتأثير الحاجات المتعددة والمتباينة للمتلقين وخصائص الاستخدام على الشبكات.
- يتوقف الاعتماد على بعضها من جانب الوسائل الإعلامية الجديدة على حدود أهداف توظيفها، وذلك بالإجابة على السؤال: لماذا يتم توظيف أداة معينة دون الأخرى...؟
- ومن جانب آخر يتوقف استخدام هذه الأدوات بواسطة المتلقي على حاجاته من هذا الاستخدام، مثل الحاجة إلى الاتصال طلبا للشرح أو التعليق أو تدعيم الآراء ونشرها بين المتلقين أو طلب المساعدة أو التصويت على الموضوعات أو شخصيات أو أفكار معينة، أو التدخل بالتعديل أو بالتعديل أو التغيير في المحتوى المنشور وغيرها من الأهداف والحاجات الاتصالية للمتلقى.

<sup>9</sup>- محمد عبد الحميد، الاتصال والإعلام على شبكة الإنترنت، (القاهرة: عالم الكتب، ط 1، 2007)، ص

## المحاضرة التاسعة: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال وطرق تحصيلها

### تمهيد:

إن الأفراد في المجتمعات جاءت طبيعة خليقتهم البشرية مختلفة لتشمل ألوانهم بشراتهم سلوكياتهم وتصرفاتهم إبداعاتهم، ومنذ القدم تميز الأفراد في إسهاماتهم الاجتماعية عبر إبداعهم اللامتناهي في جميع العلوم مثل: اختراع المصباح، تفسير الجاذبية، الآلات الموسيقية، الرسم، ما جعل المختصين يقولون أن الإنسان يملك في داخله طاقة ساكنة يمكن أن يفجرها للتحويل إلى إبداع وتميز. وتعد المهارات التي يوظفها الأعضاء داخل التنظيم الإداري هي أحد مقاييس العمل الناجح ويتم اكتساب المهارات من خلال التعلم والتدريب ما يجعل العاملين بالمنظمات قادرين على إحداث السيطرة أثناء الاتصال والتفاوض مع الآخرين بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتمكينهم من التغلب على مشاكلهم وكذا في بلوغ أهدافهم التي من أجلها قامت المنظمة.

### أولاً: تعريف المهارة وطرق تحصيلها.

يعرفها "علاء الدين محمد عفيفي" على أنها مجموعة من السلوكيات التي تعلمها الفرد من البيئة والتي تمكنه من التكيف مع المجتمع لتجنبه الاستنتاجات المؤدية إلى العقوبة أو النبذ من الآخرين كما تدفعه على إدراك حاجات ورغبات وانطباعات الآخرين بدقة وتؤدي إلى تحقيق أهدافه التي يقبلها المجتمع<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر للمهارة فتعتبرها "محمد سيد فهمي" على أنها تلك القدرات التي لا تظهر بوضوح إلا عند الممارسة أي قيامه (العضو) بمساعدة الجماعة وأعضائها فعلاً<sup>2</sup>.

كما أنها القدرة الأدائية المتميزة لأداء عمل أو نشاط معين وهذا الأداء تتحكم فيه العديد من العوامل والمتغيرات فمن المسلم به أن المهارة تقوم على ثلاث عوامل أساسية هي: الاستعداد الفطري والعلوم المعرفية والتدريب بالممارسة<sup>3</sup>. ويعرفها "أحمد عبد الفتاح" قدرة أو استطاعة الفرد أو الجماعة على أداء الوظائف المنوطة بها بكفاءة وفعالية، وهذه المهارات قد تكون إدارية أو تنظيمية أو

<sup>1</sup> - علاء الدين محمد عفيفي، الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي العالمية، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، ط 1، 2015)، ص 212.

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي، مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2002)، ص. 141.

<sup>3</sup> - السيد عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2003)، ص. 121.

## المحاضرة التاسعة: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال وطرق تحصيلها

تكنولوجية"<sup>4</sup>. وهنالك تعريف آخر اذ يعرفها نضال عبد اللطيف برهم "هي القدرة والرغبة في عملية المساعدة وإحداث التغيير المطلوب"<sup>5</sup>.

وعند قيام العاملين في المجال الاداري التنظيمي من تجسيد أدوارهم المنوطة بهم سواء داخل المنظمة في تعاملاتهم مع فريق العاملين أو خارجيا مع العملاء والزبائن فان مردودية ونشاط العضو داخل الجماعة تتوقف على المامه بمختلف العناصر التالية:<sup>6</sup>

- 1- السرعة التي تتحقق بها نقل المعلومات وتحقيق الهدف المراد توصيله في أقل زمن ممكن.
  - 2- انتقال المعاني: أي انتقال المضمون أو المحتوى في مفاهيم ومدرجات أو سلوكيات تتلقى الرسالة مما يحقق الهدف منها.
  - 3- مدى تأثير الرسالة على مستقبلها.
  - 4- ما هو العائد من الرسالة والمردود والفائدة التي يجنبها المستقبل من المعلومات.
- وتتشكل المهارة من:<sup>7</sup>

- الاستعدادات الفطرية: وتشمل الصحة والمزاج والذكاء الاجتماعي والقدرات الخاصة والمظهر الخارجي.
  - التعليم والمعرفة: وتشمل أصول المهارة ومقوماتها وكيفية اكتسابها وتدعيمها.
  - التدريب بالممارسة: وهو نهاية المطاف والذي يحول الخبرة إلى أسلوب يمارس من خلال تفاعل المعرفة مع الاستعداد لـاكتساب الخبرة.
- وهنالك عدة علوم تسهم في تنمية مهارات العاملين في المنظمات وتساعد في التعمق في العملية الاتصالية والاستفادة من جوانبها المختلفة وهذه العلوم موضحة في الجدول التالي:

---

<sup>4</sup>- أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014)، ص. 244.

<sup>5</sup>- نضال عبد اللطيف برهم، الخدمات الاجتماعية، (الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص، 46.

<sup>6</sup>- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

<sup>7</sup>- حسين الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

## المحاضرة التاسعة: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال وطرق تحصيلها

| اسم العلم     | أوجه الاستفادة منه في مهارة الاتصال                                                                                                                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| علم النفس     | دراسة السلوك البشري، الإدراك، القدرات، الميول، أساليب التحفيز، ومستويات الحوافز.                                                                                       |
| علم اللغة     | استخدام الكلمات الواضحة، التورية والاستعارة، فهم اللهجات التي توجد في المجتمع.                                                                                         |
| علم الاجتماع  | دراسة التنظيمات، العلاقات الاجتماعية، سلوك الجماعة، العمليات الاجتماعية، النزاع.                                                                                       |
| علم البيئة    | دراسة أصل ومسببات السلوك البشري، تأثير البيئة على عمليات الاتصال                                                                                                       |
| تحليل التنظيم | وتهتم بتحليل العلاقات المنطقية بين عناصر المؤسسة والمجتمع.                                                                                                             |
| تحليل العمل   | ويهتم بدراسة الحركة والزمن، وخرائط التدفق، أو ما يتعلق منها بتحقيق أهداف الإنتاج بالمؤسسة -أهمية الاتصال لنجاح هذا التدفق-.                                            |
| علم الاقتصاد  | ما يتصل بأساليب الثروة، الأسعار، العرض والطلب، التكلفة والعائد، وضرورة وجود اتصال فعال لتحقيق هذه الأهداف.                                                             |
| علم السياسة   | تحقيق الأهداف الوطنية، مصارحة الجماهير وأساليب التعامل مع مواقف النزاع بين أفراد المجتمع والأحزاب وتحليل العلاقة بين الحاكم والمحكوم وأساليب الاتصال المستخدمة في ذلك. |

جدول رقم (02): يمثل أهم العلوم التي نكتسب منها المهارات.<sup>8</sup>

مما سبق يمكن تعريف المهارة على أنها تلك العمليات المختلفة التي يؤديها العاملون في المنظمات وهذه العمليات على خلاف أهدافها وفئاتها المستهدفة تتميز بالفعالية والسرعة وتختصر الجهد والوقت، كما ان المهارة تعتمد على قدرة الفاعلين من العمال على تقدير المهام والمواقف في الإطار الاجتماعي والمهني تبعا للمعارف العلمية والتقنية والتي يعمل هؤلاء على تطويرها من حين لآخر عبر الممارسة والخبرة والتدريب والاحتكاك بالآخرين وهذا بغية تحقيق الأهداف بوتيرة أسرع وأفضل. وهذا ما أشار إليه

<sup>8</sup>- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص.48.

## المحاضرة التاسعة: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال وطرق تحصيلها

(شيرز ارجويس Chris Argyris) بأن "تحسين الفاعلية والحركة لن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية الأساليب الفنية التي تساعد على أداء العمل"<sup>9</sup>.

وكلما كان أعضاء التنظيم على دراية كبيرة بمختلف المهارات الاتصالية أدى ذلك إلى اندماجهم بقوة داخله وخارجه مع امكانية استقطاب أكبر عدد للانضمام إلى هذا التنظيم، كما يسمح اكتساب العاملين للمهارات الاتصالية من امكانية نقلها إلى الأعضاء الجدد وبالتالي تتسع دائرة التأثير لتشمل أطراف أخرى وهو ما يعمل على استمرارية رسالة المنظمة وبلوغ أهدافها المنشودة.

**ثانياً: مهارات الاتصال.**

تُعَدُّ فعالية الاتصال الإداري من الركائز الأساسية في نجاح أيّ تنظيم، إذ تمثل الأداة التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل المؤسسة من جهة، وبينها وبين المجتمع من جهة أخرى. وتتوقف هذه الفعالية على مدى امتلاك القائمين على العملية الاتصالية لجملة من المهارات الاتصالية والتنظيمية التي تمكنهم من فهم حاجات المجتمع وتحديد أولوياته وصياغة برامج واستراتيجيات تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وقدراتها البشرية والمادية. فالاتصال الإداري الفعال لا يقتصر على تبادل المعلومات أو إصدار الأوامر، بل يتجاوز ذلك ليكون أداة للتخطيط والتنسيق واتخاذ القرار وتوجيه الجهود نحو خدمة الصالح العام.

إنّ نجاح الاتصال الإداري مرهون بقدرة القائمين عليه على إدراك حاجات الأفراد والمجتمع فهماً دقيقاً، من خلال الإصغاء النشط، والملاحظة، وجمع البيانات وتحليلها، بما يسمح بترتيب تلك الحاجات حسب الأولويات الواقعية والموضوعية. ومن ثمّ تُترجم هذه الفهم إلى مشاريع وسياسات تتوافق مع الإمكانيات المتاحة، وتستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويعني ذلك أن فعالية الاتصال الإداري ليست نتيجة الصدفة، بل هي ثمرة منظومة مهارية متكاملة تشمل مهارات التفكير التحليلي، والتواصل الشفهي والكتابي، والإقناع، والتفاوض، وإدارة النزاعات، واتخاذ القرار، والقيادة الاتصالية. وفي هذا السياق، يمكن حصر أهم المهارات الاتصالية والإدارية الأكثر شيوعاً وتأثيراً في الأداء التنظيمي على النحو الآتي:

<sup>9</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره،

## المحاضرة العاشرة: مهارة الحديث والمخاطبة.

### 1) مهارة الحديث والمخاطبة.

نعني هنا مهارة استخدام الكلمات والجمل ونبرات الصوت وحضور جميع حواسنا أثناء بدا الحوار فالمتحدث يلعب دور المحاور والمستمع والمحلل لأفكار الآخرين ونقل تلك الصورة التي تحمل لدى الآخر طبيعة مشوقة تدفعه إلى الاستماع إليه وتحقيق التأثير في الآخرين، فهي "مهارة إبداعية إنتاجية تعتمد على إخراج الأصوات اللغوية وفهمها، ويتصل بذلك عدّة عمليات فسيولوجية كالتنفس تذبذب أو سكون الثنايا الصوتية الموجودة في الحنجرة، كما تعتمد على حركة اللسان الذي يشكّل مع الأسنان الشفاه وسقف الحلق الصوت في صورته النهائية، والنطق ذلك يعني القدرة على إصدار الأصوات بشكل صحيح. وتعرّفه "برسون" بأنّه فنّ نقل المعارف والخبرات والمعتقدات ليس فقط من خلال عناصر الحديث الشفوي أو اللفظي. Speech Factors. Verbal. ولكن أيضاً من خلال استخدام اللغة المصاحبة (الإشارات الجسميّة Paralinguistic) وتتضمن: درجة الصوت والنبر والتّغيم وسرعة الحديث والتأكيد على المعنى العام للحديث<sup>1</sup>،

تُعَدّ مهارة الإلقاء والإقناع الشفهي من أرفع المهارات الاتصالية التي يجب أن يتحلّى بها القائد الإداري والموظف على حدّ سواء، إذ تمثل الذروة في القدرة على التأثير من خلال الكلمة المنطوقة. فالإلقاء ليس مجرد نطقٍ للألفاظ أو ترديدٍ للمعاني، بل هو فنّ التعبير الصوتي والحركي الذي يجمع بين وضوح الرسالة، وقوة الأداء، وسحر التأثير. إنّ القائد الذي يمتلك هذه المهارة يستطيع أن يُحرّك دوافع العاملين، ويشدّ همهم، ويقنعهم بجدوى الأهداف التنظيمية، فيحوّل الاتصال من عملية نقل معلومات إلى عملية إلهام وتوجيه.

ومن المهارات الواجب توافرها في القائمين بالاتصال نجد ما يلي:

#### 1. الدراية بعلم الأصوات وعلم الإملاء Phonology and Orthography :

ويتم اكتساب مهارة تعلم الأصوات من الأسرة كوحدة أولية ثم من خلال الجماعة أو المجتمع ككل بحيث يستطيع الأفراد التمييز بين الأصوات ودلالاتها، ويتعلم الأفراد الحديث وفق السياق الاجتماعي المتواجدين فيه. ويجب على العاملين في المنظمات إنتاج الأصوات المميزة للغة وتتمثل في إنتاج الحروف الساكنة وحروف العلة والتّغيم المناسب للموقف من حيث سرعة الكلام أو بطئه أو ما يسمى بالإيقاع.

<sup>1</sup> - ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث العملية والأداء، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،

## المحاضرة العاشرة: مهارة الحديث والمخاطبة.

### 2. النحو Grammar:

كما هو معروف أن أي لغة تتحكم فيها قواعدها من ناحية تركيب العبارات وانسجامها واشتقاق الكلمات اشتقاقاً صحيحاً في ضوء القواعد الحاكمة للغة حتى يتم توظيفها بصفة سليمة وواضحة في النص المكتوب والشفوي.

### 3. المفردات Vocabulary:

يتم عملية اكتساب المفردات منذ ولادة الأفراد ويتم تلقينهم هذه المفردات عبر الوالدين أو من المحيطين بهم، ويستطيع الأفراد من تطوير واكتساب مهاراتهم من خلال الوسط الإداري وبذلك يستطيع المخ الإنسان من تصنيفها في حقول الدلالة و يتم التميز بين دلالتها ووقت توظيفها في رسالة المنظمة. وهنا نشير إلى اعتماد المفردات السهلة والبسيطة بحيث يتم فهمها من قبل العملاء .

### 4. الخطاب (النصية) (Discourse Textual):

عملية إنتاج الخطاب يتطلب الإلمام بالجملة والعبارات والمفردات وانسجامها في النص الخطابي ويتم بعث الخطاب إلى العملاء وفق السياق الثقافي والاجتماعي.

إن هذه المهارة يوظفها الأعضاء أو الأعضاء المكلفين بالاتصال داخل التنظيمات في تركيبة بسيطة يفهما المتلقي مع ضرورة إخضاعها للسياق الاجتماعي والثقافي حتى يتسنى لمستقبل الرسالة فهمها وأدراك معانيها . كما أن مهارة التحدث<sup>2</sup> تساعد في إنماء السلوك لدى الأفراد من خلال نقل المعلومات والأفكار والخبرات إلى الآخرين، ويمكن عبر الحوار من تقريب المفاهيم وإيضاح كل لبس لدى الجماعات فمن الطبيعي وجود خلافات وصراعات .وعبر الحوار تتلاحم العلاقات الاجتماعية و تتحقق الأهداف وتعديل السلوكات وتصحيح الأفكار وفق ما يتضمنه محتوى الرسالة ويمكن للقائمين بالاتصال أن يطوروا مهارات التحدث من خلال إتباع الأساليب التالية<sup>3</sup>:

أ. اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض أو رد الفعل الدفاعي أو الاتجاه السلبي لدى الطرف الآخر.

ب. استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة "بنعم" لتوسيع نطاق الاتفاق وزيادة مساحة المنطقة المشتركة معه.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 247، 248

## المحاضرة العاشرة: مهارة الحديث والمخاطبة.

- ت. احذر من أن تتشغل بالتفكير في تحضير الرد على الطرف الآخر أثناء الكلام وقبل أن ينتهي من حديثه، لان حدوث ذلك يعنى أنك لم تتابع حديث الطرف الآخر ولم تتفهم رأيه كاملاً.
- ث. اعلم أن تعدد حالات مقاطعة المتحدث ينتج عنها نوع من التوتر وإفساد الجو الودي للتفاوض، ويزيد احتمالات الجدل واستهلاك الوقت في أمور خلافية تعمق النزاع بين أطراف التفاوض.
- ج. عليك أن تلتزم بأصول وآداب المقاطعة للطرف الآخر ومنها ما يلي:
- اعرض بدائل محددة لمواجهة الإطالة أو الإطْئاب في الحديث مع الطرف الآخر.
  - استخدم التساؤلات لمواجهة سلوك الطرف الآخر في تعمد الخروج عن الموضوع الأساسي وإدخال موضوعات جانبية أو هامشية، وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع.
  - استخدم أسلوب الاستئذان بشكل لبق لتقديم وجهة نظرك أو اعتراضك أو تحفظك.
- تقوم مهارة الإلقاء على مجموعة من العناصر الفنية، أهمها:

- ☉ وضوح الفكرة وتنظيمها المنطقي، بحيث تُقدّم الرسالة بأسلوب متسلسل يراعي التدرّج في العرض ويشدّ انتباه المتلقي.
- ☉ جمال اللغة ودقّتها، فاللغة الشفهية يجب أن تكون سهلة الفهم وقريبة من وجدان السامعين، دون أن تفقد عمقها أو دلالتها المهنية.
- ☉ التحكم في نبرة الصوت وسرعته، إذ يُعدّ الصوت أداة أساسية في الإقناع؛ فالتنوّع في النبر والإيقاع يُضفي حيوية على الخطاب ويمنع الملل، بينما يُسهّم الثبات والهدوء في ترسيخ المصادقية.
- ☉ لغة الجسد وتعبيرات الوجه، فالإلقاء الفعّال ينسجم فيه الكلام مع الحركات والنظرات، ما يخلق وحدة إيقاعية بين المضمون والشكل ويزيد من تأثير الرسالة.

من الضروري تطوير هذه المهارة لدى الفاعلين في العمل الإداري عبر التعليم والتدريب المستمر قصد الرفع من فعالية الأداء أو عبر استقطاب كفاءات في المجتمع لديها القدرة على المحاورّة، وتكمن أهمية هذه المهارة في أنها أحد الركائز الضرورية في التأثير على سلوكيات الأفراد عبر استخدام جمل، عبارات، أصوات، اماءات من شأنها أن تستميل المتلقي، فحضورك الشخصي "يعطي الصورة الكلية الكاملة الناطقة، والوقفة الجيدة تساعدك في التنفس الجيد والتعبير بصوتك واستخدام طاقتك الصوتية بطريقة جيدة ... ويقلل من الحركات المشتتة للانتباه"<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>- راتب جليل صويص وآخرون، تقنيات ومهارات الاتصال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص 21.

## المحاضرة العاشرة: مهارة الحديث والمخاطبة.

كما أنّ التحدث يمثل أحد أهم المكونات الحيوية في العملية الاتصالية داخل التنظيمات، إذ يحتل مساحة واسعة من نشاط الفرد الإداري اليومي، سواء في الاجتماعات الرسمية أو الحوارات الجانبية أو أثناء التفاعل مع العملاء والجمهور الخارجي. فالاتصال الشفهي يُعدّ الوسيلة الأكثر استخداماً وسرعة في تبادل المعلومات، ونقل التعليمات، ومناقشة القضايا التنظيمية، واتخاذ القرارات الفورية.

ويُقدّر أن معظم الأفراد داخل المؤسسات يقضون ما بين 60% إلى 80% من وقتهم في التحدث أو الإصغاء، مما يجعل هذه المهارة ركيزة أساسية في بناء العلاقات المهنية وتحقيق الانسجام التنظيمي. فالتحدث ليس مجرد نطقٍ بالكلمات، بل هو فنّ في التعبير والإقناع يعتمد على وضوح الفكرة، ودقة اللغة، ونبرة الصوت، وحسن اختيار الألفاظ وفقاً للموقف والسياق.

إنّ التحدث الفعّال في الاتصال الإداري يتطلّب من القائد أو الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بشكل منظم ومنطقي، واستخدام أساليب خطابية تراعي طبيعة المتلقّي ومستوى فهمه وخلفيته الثقافية. فالتحدث مع فريق العمل يختلف عن الحديث إلى الإدارة العليا، كما يختلف التواصل الداخلي عن الاتصال الخارجي مع الجمهور أو الشركاء. ومن هنا، تظهر أهمية المرونة اللغوية والذكاء الاتصالي في تكييف الرسالة الشفهية مع الظروف المختلفة لضمان تحقيق الأثر المطلوب.

كما أن مهارة التحدث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارة الإصغاء الفعّال، فهما يشكّان وجهين لعملة واحدة في التفاعل الاتصالي. فالمتحدث الجيد هو من يُجيد أيضاً الاستماع للآخرين، ويستجيب لتغذيتهم الراجعة، ويُعيد صياغة خطابه وفق ما يتلقّاه من ردود. وبذلك يتحوّل التحدث من مجرد أداة لنقل الأوامر أو الأفكار إلى آلية للتأثير والتحفيز والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل وفي التواصل مع العملاء والجمهور الخارجي، يكتسب التحدث بعداً آخر يرتبط بقدرة المؤسسة على بناء صورة إيجابية عن ذاتها. فكل حديث يجري بين الموظف والعميل يمثّل في الواقع واجهة للمؤسسة، ويعكس مستوى احترافيتها وثقافتها التنظيمية. لذلك، يجب أن يتّسم خطاب الموظف باللباقة، والدقة، والاحترام، وأن يُراعي مبادئ خدمة الزبائن والتسويق الاتصالي، لأنّ الانطباع الأول الذي يتكوّن لدى الجمهور غالباً ما يتشكّل من خلال التفاعل الشفهي المباشر.

إنّ إتقان مهارة التحدث لا يتحقق إلا عبر التدريب المستمر على التعبير الشفهي، والمشاركة في النقاشات والاجتماعات، وصقل القدرات الخطابية، فضلاً عن تنمية الحسّ اللغوي والنفسي لفهم المستمعين والتأثير فيهم. وعليه، يمكن القول إنّ التحدث داخل التنظيم ليس نشاطاً عادياً، بل وظيفة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الإدارية، وتعزيز التواصل الداخلي، وترسيخ العلاقة مع الجمهور الخارجي في إطار من الاحترافية والمصداقية.

## المحاضرة الحادي عشرة: مهارة التحرير

### تمهيد:

تعدّ مهارة التحرير الاتصالي من أهمّ المهارات التي يقوم عليها نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسات والمنظمات، إذ تمثلّ الأداة الفاعلة في صياغة الرسائل والمراسلات الرسمية والتقارير الإعلامية والإدارية بطريقة دقيقة وواضحة تحقق الغرض المطلوب من الاتصال. فالتحرير ليس مجرد كتابة لغوية، بل هو عملية فكرية وتنظيمية تهدف إلى ترتيب الأفكار وتقديمها في قالب لغوي مؤثر، يراعي خصائص الجمهور وطبيعة الموقف الاتصالي.

وتتبع أهمية هذه المهارة من كونها تمثلّ الواجهة الفكرية والتنظيمية للمؤسسة؛ فهي التي تعكس أسلوبها في التواصل، ومدى احترافيتها في نقل المعلومات وصياغة القرارات والمذكرات والتقارير. كما تسهم مهارة التحرير في بناء الثقة والمصداقية، سواء داخل المنظمة بين العاملين والإدارات المختلفة، أو خارجها في تعاملها مع الجمهور ووسائل الإعلام والمؤسسات الأخرى.

ومن هذا المنطلق، فإنّ تنمية مهارة التحرير الاتصالي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية تعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق فعالية الاتصال الإداري وضمان انسياب المعلومات دون تشويش أو غموض، وهو ما يعزّز كفاءة الأداء المؤسسي ويخدم أهداف التنمية التنظيمية والاجتماعية على حدّ سواء.

### 1. مهارة التحرير.

تعدّ مهارة التحرير من أهمّ المهارات الاتصالية التي تضمن وضوح الرسائل ودقّتها وفعاليتها داخل التنظيم وخارجه، وهي تمثلّ الركيزة الأساسية في جميع أشكال الاتصال المكتوب، سواء كانت تقارير إدارية، أو مراسلات رسمية، أو مذكرات داخلية، أو نشرات إعلامية، أو بيانات صحفية. فالتحرير ليس مجرد كتابة، بل هو فنّ صياغة المعنى في قالب لغوي منظم وواضح ومقنع، يعكس فكر المؤسسة وأسلوبها الاتصالي ومستواها المهني.

تتبع أهمية مهارة التحرير من كونها تُجسّد الجانب المكتوب من العملية الاتصالية، وهو الجانب الأكثر بقاءً وتأثيراً في الأرشيف الإداري وصناعة القرار. فالرسالة الشفوية تزول بانتهاء الموقف، أما الرسالة المكتوبة فتبقى مرجعاً يوثق المعلومة ويحدّد المسؤوليات ويعبّر عن التوجهات الرسمية للمؤسسة. ولهذا، فإنّ جودة التحرير تعدّ مقياساً لكفاءة الاتصال الإداري واحترافيته.

ويقوم التحرير الإداري أو الاتصالي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تجعل الرسالة المكتوبة أكثر وضوحاً وتأثيراً، ومن أبرزها:

## المحاضرة الحادي عشرة: مهارة التحرير

### 1. الوضوح والدقة:

يجب أن تكون اللغة المستخدمة في التحرير خالية من الغموض والالتباس، بحيث تُعبّر عن المعنى المقصود بدقة دون إسهاب أو تكرار. فكل كلمة تُختار بعناية لتؤدي وظيفة محددة داخل النص.

### 2. الاختصار والتركيز:

الاتصالات المكتوبة داخل المنظمات لا تحتل الإطالة غير المبررة، لأنّ الوقت الإداري يُعدّ مورداً ثميناً. لذلك، يتطلّب التحرير الإداري القدرة على تقديم المعلومة الكاملة في أقل عدد ممكن من الكلمات، دون الإخلال بالمعنى.

### 3. المنطقية والتنظيم:

ينبغي أن تسير الفكرة في تسلسل منطقي، يبدأ بالمقدمة التي توضح الهدف، ثم العرض الذي يحتوي التفاصيل، وأخيراً الخاتمة التي تحدد النتائج أو المطلوب تنفيذه. فالنص المنظم يسهل فهمه ويعزز فاعليته الاتصالية.

### 4. الأسلوب المهني:

التحرير الإداري يجب أن يتسم بالموضوعية والاحترام والابتعاد عن العاطفة الزائدة. فالمحرر الجيد يستخدم لغة رسمية رصينة تعبّر عن المؤسسة وتلتزم بقواعدها الاتصالية والأخلاقية.

### 5. سلامة اللغة والتراكيب :

اللغة هي أداة الفكر، وكل خطأ لغوي أو نحوي في الوثائق الإدارية يُضعف من مصداقية المؤسسة وصورتها أمام الآخرين. لذلك، يجب أن يكون المحرر على دراية كافية بقواعد اللغة وأصول الكتابة السليمة.

وعموماً البناء الفكري للرسالة المكتوبة يتحدد في ثلاثة عناصر وهي: المقدمة التي تشمل في الغالب الفكرة الرئيسة للموضوع ومنهجية معالجته، والمتن ومن خلاله تتضح العناصر الأساسية مدعمة بالأدلة والبراهين على شكل وحدات بنائية لل فقرات التي تشمل الأفكار بحيث كل فقرة تمثل فكرة معينة وهذا التسلسل في الأفكار يساعد القارئ على بلوغ المعنى، ويؤكد هنا التوازن بين الاشباع بالمعنى وحجم العرض من المتن. والنهاية في الرسالة المكتوبة عبارة عن صياغة لمعلومات توضح ما عرض في متن الرسالة المكتوبة وقد يحتاج معد الرسالة على أن يدعم ما تقترحه في النهاية بالأدلة والبراهين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مهارات الاتصال، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015)، ص 86.

## المحاضرة الحادي عشرة: مهارة التحرير

### 2. وظائف مهارة التحرير في الاتصال الإداري

تمارس مهارة التحرير أدواراً متعددة داخل المؤسسة، تجعل منها وسيلةً استراتيجية لتنظيم الاتصال وضبط العلاقات الرسمية، ومن أبرز هذه الوظائف:

#### 1. توثيق العمليات الإدارية:

فكل قرار أو إجراء يتم عبر تحرير وثيقة مكتوبة تحفظ الحقوق وتوضح الواجبات وتوثق المسار الإداري.

#### 2. نقل التعليمات والمعلومات :

من خلال المذكرات والمراسلات الرسمية التي تضمن وصول المعلومة الدقيقة إلى جميع المستويات التنظيمية دون تحريف أو إسقاط.

#### 3. التعبير عن سياسات المؤسسة واتجاهاتها:

حيث تعكس النصوص المكتوبة الخط العام للمنظمة، وتسهم في بناء صورتها الاتصالية أمام جمهورها الداخلي والخارجي.

#### 4. تحقيق الشفافية والمسؤولية:

لأنّ الوثائق المكتوبة تُعدّ مرجعاً لأيّ تقييم أو مراجعة لاحقة، فهي تضمن وضوح القرارات وتحديد المسؤوليات بدقة.

#### 5. دعم الاتصال الخارجي والعلاقات العامة:

فالبيانات الصحفية، والخطابات الرسمية، والمحتوى الإعلامي، كلها تعتمد على مهارة التحرير المتقن في نقل صورة إيجابية عن المؤسسة.

#### 4. مقومات المحرّر الاتصالي الناجح

لا تقتصر مهارة التحرير على الإلمام باللغة فحسب، بل تتطلب مجموعة من المقومات الفكرية والمهنية، أهمها:

◀ المعرفة بالبيئة التنظيمية: لأنّ كل مؤسسة تمتلك نمطاً لغوياً وأسلوباً خاصاً في صياغة مراسلاتها ووثائقها.

◀ القدرة على التحليل والتلخيص: المحرر الناجح لا ينقل المعلومات فقط، بل يُعيد تنظيمها وصياغتها بما يخدم الهدف الاتصالي.

## المحاضرة الحادي عشرة: مهارة التحرير

◀ الإلمام بأسس الاتصال الجماهيري والإداري: لأن التحرير في المؤسسة لا ينفصل عن طبيعة الجمهور المستهدف.

◀ المرونة اللغوية والإبداع في التعبير: فالنصوص الاتصالية تحتاج إلى صياغة مشوقة بعيدة عن الجمود والركاكة، خاصة في التقارير والخطابات العامة.

### 5. التحرير في ظل التحول الرقمي

مع التطور التكنولوجي والتحول نحو الاتصال الإلكتروني والإدارة الرقمية، توسّع مفهوم التحرير ليشمل إعداد المحتوى الإلكتروني، وصياغة الرسائل عبر البريد الإلكتروني، وتصميم المنشورات الرقمية والتقارير التفاعلية. وأصبح على المحرر الإداري أن يمتلك مهارات التحرير الإلكتروني، مثل الإيجاز، واستخدام العناوين الجاذبة، وتنظيم النص وفق المعايير البصرية التي تيسّر القراءة عبر الشاشات. فالتحرير في العصر الرقمي لم يعد مجرد كتابة نصوص رسمية، بل هو عملية اتصالية رقمية متكاملة تهدف إلى بناء الرسائل بطريقة تتوافق مع خصائص الوسائط الجديدة (السرعة، التفاعلية، التخصيص). لذلك، يجب أن يطور العاملون في المجال الإداري قدراتهم التحريرية لتواكب البيئة الرقمية ومتطلبات الاتصال المؤسسي الحديث.

### خلاصة

إنّ مهارة التحرير تمثل جوهر الاتصال الإداري الناجح، لأنها تضمن دقة المعلومة، ووضوح الرسالة، وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبين المؤسسة وجمهورها. وهي كذلك أداة للتخطيط والتنظيم والتقييم، وليست مجرد وسيلة لنقل البيانات. ومن ثمّ، فإنّ تطوير مهارة التحرير داخل المؤسسات يُعدّ استثماراً استراتيجياً في جودة الاتصال، ويُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمهنية والمصادقية.

### 1) المهارة في قراءة لغة الجسد ..... مفتاح في فهم الآخرين.

جميع الحركات والملامح التي تظهر على جسد الانسان هي انعكاسات لاتصاله بذاته حيث تسبق هذه الحركات والحركات تسبق الألفاظ ورغم أن لغة الجسد عامل فاعل في بناء أنظمة الاتصال والعلاقات الانسانية الا أن مفهوم بعض التعبيرات الجسدية تتفاوت بتفاوت الثقافات، فلغة الجسد هي حركات يقوم بها بعض الأفراد بأيديهم وتعبيرات وجوههم ونبرات أصواتهم وحركات بعض أعضاء الجسم كالرأس والأكتاف والكفين، جانب من هذه الحركات تأكيد يمتد لاتصال اللفظي وبعضها انطباعي عكس قدرة الفرد على اتصاله بذاته واستجابته للمثيرات الخارجية.

لغة الجسد هي لغة تواصل، تعتمد على تعابير الجسد ومصطلحاته، وهو علم له قواعده ومفاهيمه، وهي لغة التخاطب غير اللفظي اللاشعوري، حيث تصدر الإشارة بردود فعل الجسم عند التواصل مع الغير عن طريق ملاحظة الحركات الصغيرة والبسيطة للوجه والجسد.

الأدبيات في علم لغة الجسد تشير إلى أن:

⇨ حركة الجسد تسبق اللفظ عند التواصل، لكن الأهم أن الحركة تعكس مايجول في العقل قبل النطق فيه.

⇨ علم لغة الجسد يظهر بعض الحركات التي يقوم بها الانسان لاشعوريا.

⇨ الحركات اللاشعورية للجسد هي علامات رمزية لما نخفيه من محفزات ومشاعر.

⇨ علم لغة الجسد يسمح لنا بتعلم بعض الحركات التواصل اللاإرادية التي تتناسب مع المخاطب.

⇨ هنالك ثلاث حقائق متباينة في مفهوم لغة الجسد نتيجة للتوصيلات الموجودة بين الملايين من الخلايا العصبية، هنالك ثلاث حقائق متباينة في دماغ الانسان (الدماغ هو الآلة، أما العقل فهو الوظيفة).

○ حقيقة أو واقع معرفي ادراكي تعليمي الذي يسمح بإجراء العمليات المنطقية.

○ حقيقة أو واقع حسي حركي الذي يسمح بالقيام بالحركات واستعمال الحواس.

○ حقيقة أو واقع نفسي شعوري الذي يسمح بربط المشاعر بالأحداث.<sup>1</sup>

يجمع كثير من الباحثين أن حجم اللغة المستعملة أثناء بناء الرسالة سواء بين طرفين في حالة الاتصال الشخصي أو بين القائم بالاتصال ومجموعة من المستقبلين في حالة الاتصال الجماهيري ويتمثل في لغة الجسد (إيماءات، حركات، إشارات) وتأخذ حيز كبير ومهم في العملية الاتصال، وفي دراسة قام

<sup>1</sup> - عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 110.

## المحاضرة الثانية عشرة: المهارة في قراءة لغة الجسد... مفتاح في فهم الآخرين

بها أحد علماء النفس اكتشف أن 7% فقط من الاتصال يكون بالكلمات و 38% بنبرة الصوت و 55% بلغة الجسد، ولو اختلفت الكلمات ولغة الجسد فإن الفرد يميل إلى تصديق لغة الجسد<sup>2</sup>.

لذلك لابد من الفاعلين في الميدان الإداري من التركيز على لغة العملاء وتصرفاتهم والوقوف على كل حركة يقوم بهذا الأفراد، بحيث أن تجاهل هذه اللغة من شأنها أن تشمل زاوية التقاهم بين القائمين بالعمل الإداري والعملاء، ما يعجل بوجود اضطرابات اتصالية يعمها الغموض تاركاً لدى العملاء شعوراً بعدم الاهتمام والتجاهل وهذا ما يؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المنظمات ويسمح بتوظيف الاتصال غير اللفظي في التأثير وإقناع الآخرين على انتهاج سلوكيات تعمل المنظمة على تحقيقها. ومن هنا يمكن أن نخرج على أهم العناصر المهمة في لغة الجسد والتي من الضروري فهمها والتركيز عليها أثناء بداية الحوار وهي:<sup>3</sup>

### ❖ العين:

تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدأ للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث (...). وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فإنه ينشأ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً في الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً ويشاور نفسه في موضوع ما.

يشير خبراء القيادة إلى توظيف حاسة العين أثناء اللقاء الدروس والمحاضرات، ولن يتمكن المخاطب من إدراك هذه الحاسة إلا عبر النظر في المرايا بشكل مستمر، ولذا فأنت طوال عملية اللقاء تنتظر في المرآة اليمنى فاليسرى، ثم المرآة التي في المنتصف، كذلك الأمر عند اللقاء كلمتك، لا تركز بصرك على مركز القاعة فسحب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقى فيها كلمتك محققاً التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة، تماماً مثلما تقلب عينيك بين شتى المرايا أثناء عملية القيادة.

<sup>2</sup>- صالح العلي، مهارات التواصل الاجتماعي: أسس ومفاهيم وقيم، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط، 2012)، ص 115.

<sup>3</sup>- عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 155، 156.

### ❖ الحواجب:

إن رفع المراء حاجبا واحدا فان ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما انه لا يصدقه أو يراه مستحيلا، أما رفع كلا الحاجبين فان ذلك يدل على المفاجأة. أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فانه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فانه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغك بأكثر من شكل.

### ❖ الأنف والأذنان:

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك انه يفهم ما تريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله. ووضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

### ❖ جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطأ رأسه في عبوس فان ذلك يعني انه متحير أو مرتبك أو لا يحب سماع ما قلته تواء، أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فان ذلك يدل على دهشة لما سمعه منك.

### ❖ الأكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني أنه لا يبالي بما يقول.

### ❖ اليدين :

احدى الوسائل الرئيسية للتواصل مع الجمهور المخاطب بعد الوجه ومن المفضل عند استهلال الخطاب اراحة اليدين عل المنصة التى تلقى منها كلمتك، وإذا لم تكون هناك منصة يمكن طي اليدين أمامك أو خلفك، فمن الأخطاء الشائعة التى يقع فيها الكثير من المتحدثين الاكثار من تريك اليدين بسبب أ وبدون سبب مما يشتت ذهن المستمعين ويحول دون الانصات بتركيز لما يقوله المتحدث

### ❖ الأصابع:

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

❖ وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره: فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على انه خائف بالفعل منك.

## المحاضرة الثالثة عشرة: مهارة في الإصغاء والتجاوب إلى الآخرين

### 1) مهارة في الإصغاء والتجاوب إلى الآخرين.

عند حدوث اللقاء المباشر بين العاملين في المجال الإداري في بينهم عن طريق الاجتماعات الدورية أو بين الأعضاء والعملاء يتطلب اليقظة تماما لما يقال. ومهارة الاصغاء "هي تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المحدث"<sup>1</sup>. وحتى يتسنى الإصغاء للطرف الآخر جيدا يجب توفير الجو والمكان لملائم وهذا الإجراء راجع إلى كون العملاء قد يمرون بظروف معيشية صعبة أو لديهم نفسية يملئها القلق والتوتر والعصبية، فأثناء الحديث نترك العميل يتكلم بأريحية من دون مقاطعته حتى يشعر بأن من يخاطبه يود سماعه ويسعى جاهدا إلى إيجاد مختلف الحلول.

كما تجدر الإشارة هنا أنه أثناء بدأ الحديث لابد من التركيز على الموضوع وعدم الخروج عليه أو القيام بأعمال أخرى تخلق التشويش وتؤثر على العميل مثل: الإفراط في استعمال الهاتف، دخول آخرين غير معنيين بالحوار ما يجعل العميل مرتبكا وغير قادر على العطاء أكثر، كثرة الحركة أثناء الجلوس، ترتيب أوراق المكتب، تناول الأكل... الخ.

اننا نركز في هذه المهارة في: كيف يمكن أن نجعل الآخرين ينصتوا إلينا؟ وكيف ننصت نحن إلى الآخرين؟ من خلال المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، الجلسات الثنائية... الخ وما نقصده هنا ليس السكوت عن الكلام بل التمعن وإدراك المعاني التي يحملها الآخرين في رسالاتهم، مما يتطلب أيضا حضور للعقل الإنساني أثناء العملية الاتصالية والتمتع في كتاب الله عز وجل يجد من الآيات الكثيرة التي تؤكد على أهمية الإنصات والاستيعاب وأثر كل منهما على عمليات الفهم وإدراك الآخرين ومنها قوله عز وجل: {وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ} <sup>2</sup>. "ويتم الإنصات عن طريق العقل (وليس الأذن) حيث يقوم الشخص المنصت باستقبال الرسالة، من خلال جميع عناصر النسق الاتصالي، بشقيه اللفظي وغير اللفظي، ويحاول استخلاص الأفكار، وإدراك المعاني التي يقصدها المتحدث، بعد تحليل العلاقة بين المتغيرات اللفظية وغير اللفظية التي يؤديها المتحدث"<sup>3</sup>، فالعامل في التنظيم يتطلب أن يكتسب هذه المهارة ويطورها بهدف جعل العملاء يحسنون الإنصات إليه ويدفعهم عنصر التشويق

<sup>1</sup>- علاء محمد القاضي وبكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، (عمان: دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع بالتعاون مع مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2010)، ص 140.

<sup>2</sup>- سورة الأعراف الآية: (204).

<sup>3</sup>- محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 65.

## المحاضرة الثالثة عشرة: مهارة في الإصغاء والتجاوب إلى الآخرين

الموجود في الرسالة من جهة ومرسل الرسالة ومهارته الاتصالية من جهة أخرى إلى الإنصات المستمر من البداية إلى غاية نهاية الرسالة، ولتطوير هذه المهارة يستلم التقيد بالعناصر التالية:

للمتعويد حواسنا على الإحساس بالآخرين وحضور مدركاتنا العقلية.

للمتعويد الحوار نحترم الأطراف الأخرى عبر عدم مقاطعة المتدخل إلا من خلال الاستئذان وهذا ما يكون لدى الطرف الآخر روح الاهتمام والرغبة القوية في تفهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها القائم بالاتصال.

للمتعويد دخول مؤثرات أخرى أثناء الاتصال وبالتالي تشوش الرسالة وعلى الحاضرين (رنين هاتف، وجود مأكولات على الطاولة).

للمتعويد "تمرن على الإنصات فهو مهارة تحتاج للتمرين فمثلا عليك أن تبين من خلال النظر للعميل ومن خلال لغة الجسد أنك حقا مهتم به".<sup>4</sup>

وأثناء الممارسة الميدانية قد يطلب من أحد الأعضاء في التنظيم الإداري إلى التحدث إلى العملاء بهدف الإنصات إليها، والمقصود هنا بالإنصات هو طرح أسئلة على العميل وفي حالة تحدث العميل تأتي مرحلة الإنصات بحيث يلعب العضو المستجيب عبر عملية الإنصات دور كبير في إدراك مختلف المعاني وإعطاء لها مدلولات وتفسيرات اجتماعية أو نفسية... الخ تخص العميل وبيئته.

ويعزز الإنصات رسالة الاحترام بين المرسل والمستقبل فمهارة الإنصات تخلق جو الثقة وتعزز العلاقات الاجتماعية وتجعل الأفراد يعبرون عن آرائهم ومواقفهم بصفة فورية تلقائية خالية من كل تعقيدات. ولذا ومن واجب العاملين في المنظمات غرس مشاعر المحبة والإخاء من أجل بناء علاقة اتصالية تحمل طابع الاستمرارية والديمومة.

والمقصود بالإصغاء هنا ليس الإصغاء إلى العملاء فقط بل أن نجاح وفعالية المنظمة في بلوغ أهدافها تتوقف أيضا على مدى إصغاء رئيسها لفريقه والوقوف على آرائهم ومشاكلهم واقتراحاتهم التي يثيرونها خلال اللقاءات الدورية ويشير "كنعان" إلى أن "الدراسات توصلت إلى أن أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها إشعار (...). المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله

<sup>4</sup> - أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص.204.

## المحاضرة الثالثة عشرة: مهارة في الإصغاء والتجاوب إلى الآخرين

بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات) وانتقاده لطريقة عرضه للموضوع وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو<sup>5</sup>.

يُعَدّ الإنصات الفعّال أحد أهمّ المهارات الاتصالية التي تسهم في بناء جسور التفاهم داخل بيئة العمل الإداري، إذ لا يقتصر الاتصال على الإرسال فحسب، بل يعتمد في جوهره على التفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل، بما يضمن تحقيق الفهم الدقيق للرسائل وتجنّب سوء التأويل. فالإنصات هنا يتجاوز حدود السماع الميكانيكي إلى مستوى أعمق من الاستيعاب الواعي والتفاعل الذهني والعاطفي مع الرسالة الموجّهة.

إنّ تطوير مهارة الإنصات يبدأ من الوعي الذاتي بعاداتنا الاتصالية غير الفعّالة، ومحاولة تعديلها بصورة مستمرة. فغالبًا ما يتسرّع بعض الإداريين أو العاملين في الرد قبل اكتمال الرسالة، أو يُظهرون انشغالًا ذهنيًا أثناء الحوار، وهو ما يؤدي إلى تشويه المعنى المقصود، ويفقد الاتصال طابعه البناء. لذلك، يشكّل الاعتراف بوجود تلك العادات السلبية الخطوة الأولى نحو التغيير الإيجابي.

إنّ القدرة على الإنصات الجيد تتطلب انفتاحًا نفسيًا على الآخر، واستعدادًا لتقبّل وجهات النظر المختلفة دون تحقّز أو مقاومة، كما تتطلب تدريبًا مستمرًا على ضبط الانتباه والتركيز في المواقف الاتصالية المختلفة. فكلما زادت رغبة الفرد في الإصغاء الواعي، زادت قدرته على فهم حاجات الآخرين ودوافعهم، مما يُعزّز مناخ الثقة والتعاون داخل المؤسسة.

وبذلك، فإنّ الرغبة الجادة في التغيير تمثّل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مهارات الإنصات، فهي التي تحفّز الفرد على مراجعة ذاته، وتحسين أسلوب تواصله، وتحويل الإنصات إلى سلوك إداري واع يسهم في رفع كفاءة الأداء وتطوير بيئة العمل التنظيمية.

وفيما يتعلق بمهارة التجاوب فهي من الأساليب التي يوظفها العاملون في المنظمات من خلال عمليات الاتصال مع العملاء ويطلق (شوارتز) على هذه العملية عملية التناغم وتشمل قدرة العاملين على التحكم في مشاعرهم، خاصة تجاه مواقف العميل السلبية ومحاولتهم لأن يضعوا لأنفسهم مكان العميل وهذا يتطلب منهم أن يكونوا أكثر حساسية واستجابة لاتصالاتهم الغير مباشرة للعميل مع العملاء خاصة في الجلسات الأولى للجماعة<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص. 36.

<sup>6</sup> - محمد سيد فهمي، فنّ الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 285.

## المحاضرة الرابعة عشرة: المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال

### 1) المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال.

تُعتبر المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال إحدى الركائز الجوهرية التي يقوم عليها نجاح العملية الاتصالية في المؤسسات، خصوصاً في ظل التحوّلات الرقمية التي أعادت تشكيل المشهد الاتصالي والإداري في القرن الحادي والعشرين. فالاتصال اليوم لم يعد مجرد عملية نقل معلومات من مرسل إلى مستقبل، بل أصبح نظاماً متكاملًا من الأدوات والوسائط والتقنيات التي تتطلب كفاءة عالية في الاستخدام وإدراكًا واعيًا لخصائص كل وسيلة ودلالاتها الاتصالية.

إنّ امتلاك هذه المهارة يعني أن يكون الفرد قادرًا على اختيار الوسيلة المناسبة للمضمون والجمهور والسياق. فالاتصال الشفهي مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية يكون أكثر فعالية في الحالات التي تتطلب تفاعلاً فوريًا وتوضيحًا للمفاهيم الحساسة، بينما يُفضّل الاتصال الكتابي في نقل القرارات الرسمية أو التعليمات الإدارية التي تحتاج إلى التوثيق والدقة. أما الوسائل الرقمية — كالبريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي والاتصال المرئي — فقد أصبحت أدوات لا غنى عنها لتسريع التواصل وتوسيع نطاقه جغرافيًا وتنظيميًا.

وتبرز أهمية هذه المهارة أكثر في بيئة العمل الحديثة التي تعتمد على السرعة والمرونة والتكامل بين الوسائط، حيث تتداخل الاتصالات المكتوبة والمرئية والسموعة ضمن منظومة واحدة، مما يتطلب من القائم بالاتصال أن يمتلك حسًا تواصلياً متطوراً يمكّنه من المزج بين هذه الوسائل بطريقة متناسقة تحقق الهدف الاتصالي دون إرباك أو ازدواجية.

كما تشمل المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال البعد التقني والتكنولوجي، أي الإلمام بالبرامج والتطبيقات والمنصات التي تُستخدم في العمل المؤسسي، مثل أنظمة إدارة الاجتماعات الافتراضية (Zoom)، (Teams)، وأنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، وقواعد البيانات التفاعلية. فضعف الكفاءة التقنية لدى العاملين قد يؤدي إلى تعطل العمليات الاتصالية، وفقدان جزء من المضمون أو سوء تفسيره. إلى جانب ذلك، تُعدّ المهارة الأخلاقية والمهنية جزءًا لا يتجزأ من هذه القدرة؛ إذ ينبغي أن يلتزم العاملون بمعايير استخدام الوسائل الاتصالية وفق ضوابط المؤسسة وأخلاقيات المهنة، بما في ذلك حماية خصوصية المعلومات، والحذر من تسريب البيانات، واحترام آداب المخاطبة الرسمية في المراسلات أو النشر الإلكتروني.

ومن الناحية الإدراكية، تتيح هذه المهارة للقائم بالاتصال قراءة تأثير الوسيلة في تشكيل المعنى والسلوك الاتصالي، لأنّ الوسائل لا تنقل المضمون فقط، بل تُسهم في بناء دلالاته وإطاره الإدراكي

## المحاضرة الرابعة عشرة: المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال

والنفسى لدى المتلقي. ومن هنا فإنّ فهم العلاقة بين الوسيلة والمضمون هو أحد مفاتيح الاتصال الإداري الناجح.

من الضروري أن تطور المنظمات استراتيجياتها الاتصالية نحو وسائل الإعلام كون هذه الأخيرة أصبحت المتحكم في عقول وعواطف الجماهير وتلعب دوراً في تحديد أجندات العمل في المجتمع، ولا يمكن إغفال وسيلة عن الوسائل الأخرى بل إن فعالية العمل الاتصالي تحدد في مدى الاستغلال المناسب لكل وسيلة ودورها ويلعب كفاءة ومهارة القائم بالاتصال في المنظمة دوراً مهماً من خلال درايته بمختلف الوسائل الاتصالية الإعلامية وأهم الفروقات الموجودة بين كل وسيلة وظروف أداء الرسالة في المنظمة وفق سياقها الاجتماعي (الموقع، البيئة) وإذا كانت لديها مداخل مالية جيدة فإن أحسن طريقة للرفع من فعالية الأداء هي توظيف مختلف الوسائل الاتصالية والإعلامية في وقت واحد.

ويذهب ويلبرشرام<sup>1</sup> إلى أن الاتصال الإنساني يعني المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والآراء والاعتمادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها<sup>1</sup> وتعمل الاتصالات المفتوحة لدى جميع العاملين إلى زيادة عملية التفاعل، فهي تتيح لكل عضو إمكانية التواصل بكل حرية وتجعله أكثر ثقة بانتمائهم وإحساسهم بالمسؤولية الإدارية والاجتماعية، بل يستطيعون تقديم كل مرة إضافة جديدة (ابتكار، إبداع، اتخاذ قرار) وهناك مجموعة من العوامل بإمكانها أن تقدم دعماً وتأثيراً في فعالية عملية التواصل من خلال:<sup>2</sup>

### 1. الأدلة والمدعمات Cues and Reinforcers:

باستطاعة رئيس المنظمة أن يدعم حديثه ومناقشاته مع الأعضاء بمجموعة الكلمات والإشارات والإيماءات بشكل يجعل هذه الأخيرة تعمل على دعم التفاعل وتشجيعه كما يمكن أيضاً القيام ببعض السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تسهل إيجاد أنماط التفاعل.

### 2. الروابط الانفعالية Emotional bonds:

وهنا يتعلق بالجوانب الإنسانية لدى الأعضاء داخل العمل الإداري وخارجه. فمختلف الأزمات الاجتماعية التي يتعرض لها الأعضاء مثل: وفاء، المرض، الفقر... الخ، تزيد من تلاحم الجماعة عبر

<sup>1</sup> محمد الفاتح حمدي وآخرون: مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017)، ص.17.

<sup>2</sup> حسين حسن سلمان وآخرون، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005)، ص 196.197. (بالتصرف).

## المحاضرة الرابعة عشرة: المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال

مواستهم وتقديم الدعم المعنوي لهم ومحاولة التقليل من الآثار النفسية كلها جهود إنسانية تقوى الروابط الالجابية بين الأعضاء .

### الجماعة الفرعية Sub-groups:

وهي مختلف الجماعات التي تتشكل داخل المنظمة نفسها نتيجة لوجود نقاط تلاقي قوية بين الجماعة وأعضائها، ولا يجب أن ينظر رئيس المنظمة إلى هذه الجماعة محل تهديد له، بل يمكن أن يكون على تواصل معهم ويراقب سلوكياتهم، وفي كثير من الاحيان يعمل رئيسها على تكوين جماعات فرعية خاص إذا كان حجم المنظمة كبير، من أجل توزيع المهام والقيام بها في أسرع زمن ممكن.

ان اعتماد المنظمات على وسائل الاتصال المختلفة من شأنها أن يخرجها من الدائرة الضيقة (المقر) إلى العالم الافتتاحي والتي من خلالها أيضا تستطيع إثبات وجودها خاصة وأن المجتمع الجزائري يعيش حركية متزايدة وان كان هذا الأمر ايجابي باعتبار أنه مؤشر للتطور والتنمية.

ويمكن أن نقول أن العلاقة بين المنظمات ووسائل الإعلام ليست ذات اتجاه واحد بل أنها ذات علاقة تكاملية بحث أن وسائل الإعلام وعبر نقلها للرسائل المنظمات تستطيع أن تنقل صورة حسنة لدى الجمهور وبدورها تكون وسائل الإعلام على دراية تامة بحاجيات المواطنين ما يجعلها تسعى في منحى آخر يتمثل في إيجاد حلول جادة وحقيقة ترتقي بالمستوى الاجتماعي للمواطنين.

وفي النهاية، يمكن القول إن المهارة في التعامل مع وسائل الاتصال تمثل مزيجًا من الكفاءة التقنية، والحسّ الاتصالي، والوعي السياقي، والانضباط الأخلاقي، وهي التي تُمكن الإداري أو الإعلامي من تحويل الوسائل الاتصالية من أدوات جامدة إلى وسائط فاعلة لإدارة التفاعل، وصنع القرار، وتعزيز صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا.

## المحاضرة الخامسة عشرة: مهارة القيادة في العمل التنظيم الاداري.

### 1) مهارة القيادة في العمل التنظيم الاداري.

كلما كان رئيس المنظمة له من الخبرة والتكوين الجيد أدى ذلك إلى زيادة فعالية المجموعة وإلى تحقيق أهدافها، والقائد الناجح من يتمكن من تحقيق أهدافه والتأثير في فريق العاملين. " فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد أو جماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هنالك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها، فتقتنع الجماعة بوجود مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بالقيادة"<sup>1</sup>.

ان الرئيس الذي يظل قريب من أعضائه يشعرهم بالمسؤولية وهنا لا يلعب دور المراقب بل المحفز والموجه والمرشد والداعم لكل مجهود، فالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، فهناك من الرؤساء من يحتكر المعلومات ويعتمد على الاتصال النازل فقط غير مبالي بتطلعات الآخرين وهو ما يحاصر ويقيد طموحات الأعضاء نحو تقديم آرائهم واقتراحاتهم للرفق بالمنظمة، وهو ما يشير إلية (Lieberman) " من المحتمل أن يكون هنالك علاقة كبيرة بين سلوك قائد الجماعة وشخصيته وبين نجاح الجماعة في تحقيق التغيير"<sup>2</sup>، ولكن لا بد من توافر مجموعة من العوامل حتى ينجح هذا التأثير عبر إحداث التغيير المطلوب في الوسط الاجتماعي والذي يوضحه الشكل رقم (1):<sup>3</sup>

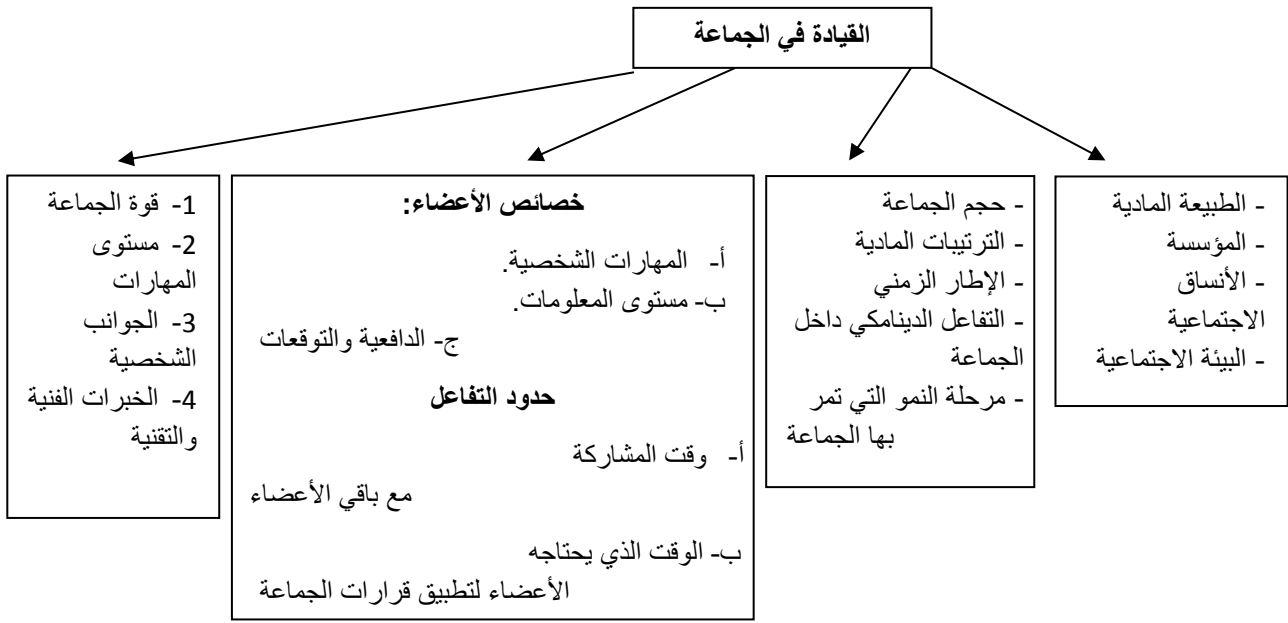
<sup>1</sup> - إبراهيم الدقوسي عبده، مرجع سبق ذكره، ص.38.

<sup>2</sup> - حسين حسن سلمان، (وآخرون)، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، (لبنان:

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005)، ص.136.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص. 137.

## المحاضرة الخامسة عشرة: مهارة القيادة في العمل التنظيم الاداري.



شكل رقم (01): قيادة العمل الاداري وأهم عوامل النجاح.

إن القيادة الناجحة داخل التنظيم الاداري تسهم في الرفع من فعالية طاقمها وتزيد من فرص تحقيق الأهداف ولذلك فإن من بين الفوائد التي يحقها القائد أثناء ممارسته لعمله وعن طريق اعتماده على الأنماط الاتصالية هي:<sup>4</sup>

أ. التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

ب. التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المنظمة بصورة صادقة.

ت. تمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين داخل الفضاء الاداري.

ث. تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

القيادة في المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالطبيعة البراغمية للتواصل ويقصد بها غايات تحقيق أهداف الرسالة في التنظيم، ويشير (Crozier.Michel) إلى أن هنالك أربع أصناف للقيادة في التنظيم هي:<sup>5</sup>

➤ تلك المتعلقة بالكفاءة والتخصص الوظيفي.

➤ على أساس العلاقات المتعلقة بالمنظمات ومحيطها.

➤ اتقان فن التواصل ونقل المعلومات (الكاريزما).

➤ تلك المتعلقة بالقواعد التنظيمية العامة للمنظمة (شروط الترقية الأقدمية).

<sup>4</sup>- إبراهيم الدقوسي عبده، مرجع سبق ذكره، ص. 38، (بتصرف).

<sup>5</sup>-Bruno OLIVIER, **Les Sciences de La communication**, théories et acquis ,Armand Colin 2007. Paris, p231.

## المحاضرة السادسة عشرة: المهارة في إدارة الوقت واتخاذ القرار

### أولاً: المهارة في إدارة الوقت.

تُعَدُّ المهارة في إدارة الوقت من أهمِّ المهارات الاتصالية والإدارية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، إذ ترتبط مباشرة بقدرة الفرد على تنظيم جهوده وتنسيق نشاطاته الاتصالية بطريقة تُمكنه من تحقيق أهدافه بأقل جهد وفي أقصر زمن ممكن. فالوقت في الإدارة الحديثة يُعَدُّ مورداً استراتيجياً لا يقلُّ أهمية عن الموارد المادية أو البشرية، ومن ثَمَّ فإنَّ إدارته بفعالية تمثل مؤشراً أساسياً على كفاءة التنظيم.

إنَّ إدارة الوقت في المجال الاتصالي لا تعني فقط توزيع الساعات أو ضبط المواعيد، بل تتجاوز ذلك إلى تخطيط العملية الاتصالية ذاتها، أي تحديد أولويات الرسائل، وترتيب قنوات الاتصال، وتخصيص الوقت المناسب للاجتماعات، والمتابعة، واتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق الانسجام بين الأهداف الاتصالية وأهداف المؤسسة العامة.

وتمكّن هذه المهارة القائم بالاتصال من تجنّب الارتباك والتأجيل والفوضى التنظيمية التي تؤدي غالباً إلى ضعف الأداء وضياع الجهود. فالعامل أو الإداري الذي يدير وقته بوعي يعرف كيف يحدد أولوياته الاتصالية، ومتى يستخدم الوسيلة المناسبة، وكيف يوزّع المهام الاتصالية بين أعضاء فريقه بطريقة تحقق الانسجام والفاعلية.

كما أنَّ القدرة على إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارات أخرى مثل التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والإنصات الفعال، إذ تساعد هذه العناصر مجتمعة في توظيف الوقت بصورة مثلى. فمثلاً، الإنصات الجيد خلال الاجتماعات يقلل من تكرار الاتصالات أو الحاجة إلى إعادة الشرح، مما يوفر وقتاً ثميناً يمكن استثماره في متابعة الأعمال الأخرى.

وتُظهر الدراسات التنظيمية أن المؤسسات الناجحة غالباً ما تتبنى ثقافة زمنية منضبطة، تقوم على احترام المواعيد، والالتزام بجداول العمل، وتخصيص أوقات محددة للأنشطة الاتصالية الداخلية والخارجية. فهذه الثقافة تسهم في ترسيخ قيم المهنية والمسؤولية، وتحدّ من الهدر الزمني الناتج عن سوء التنظيم أو ضعف التواصل بين الإدارات.

ومن جهة أخرى، فإنَّ إدارة الوقت الاتصالي تتطلب أيضاً المرونة في التعامل مع المفاجآت والظروف الطارئة، لأنَّ الاتصال عملية ديناميكية تتأثر بالتغيرات المستمرة. لذا، فالمهارة في إدارة الوقت لا تعني الجمود، بل القدرة على التكيف السريع وإعادة ترتيب الأولويات بما ينسجم مع المستجدات دون الإخلال بجودة الأداء.

## المحاضرة السادسة عشرة: المهارة في ادارة الوقت واتخاذ القرار

في كثير من الأحيان يتم الانغماس في تفاصيل هامشية وثانوية على حساب الأهداف المخطط لها سالفًا وهذا ما يشكل مضيعة للوقت خاصة وان الوقت لا يمكن الاحتفاظ به او تخزينه مقارنة مع الامكانات الأخرى فإدارة الوقت تمكن من نجاح العمليات الاتصالية وتحقيق الأهداف المطلوبة من جانب المنظمة ولإدارة الوقت يجب اتباع ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تسجيل الوقت المتاح خلال فترة زمنية محددة.
- 2- تصنيف وتحليل الاعمال إلى اعمال مهمة واخرى أقل أهمية.
- 3- تحديد أولويات العمل حسب أهميتها ومساهمتها في تحقيق العمل الاداري.
- 4- التصرف بالوقت وفق تلك الأولويات المحددة.

وخلاصة القول، إنّ المهارة في إدارة الوقت الاتصالي تمثل قدرة فكرية وسلوكية في آنٍ واحد؛ فهي تعكس وعي الفرد بأهمية الزمن كأداة للنجاح، وتترجم التزامه التنظيمي، وتؤكد كفاءته في التخطيط والتنفيذ. ومن يمتلك هذه المهارة يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاتصالية بفعالية، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة القرارات، وبناء صورة مهنية راقية للمؤسسة.

### 2. المهارة في اتخاذ القرار:

إن عملية بلوغ الأهداف والتخطيط الجيد لا يمكن الوصول إليها في العمل الاداري من دون دراية تامة بعملية اتخاذ القرار وهذه الأخيرة هي اختيار حلول وبدائل بما يتوافق مع إمكانيات المادية والبشرية للمنظمة بحيث يكون اتخاذ القرار في مسألة ما يعود بالفائدة على العمل الاداري وان أي فشل في اتخاذ القرار يمكن أن يسبب مشاكل للمنظمة، ونخص هنا رئيسها فهذا الأخير له دور كبير في فعالية في إدارة العمل تكمن وفي كفاءته ومهارته في اتخاذ القرار وهناك بعض الصفات الشخصية التي تؤثر في صناعة القرار لدى رؤساء المنظمات:<sup>2</sup>

- مستوى الذكاء: مستوى الذكاء العالي لدى رؤساء المنظمات له تأثير في اتخاذ القرارات.
- التعليم والخبرة: يعتبر التعليم والخبرة والمعلومات عناصر أساسية داعمة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى توفر الدافعية نحو التعلم وإكساب خبرات جديدة.
- التصور والإدراك والقيم والاتجاهات: تساعد هذه العناصر رؤساء المنظمات في إدراك المواقف المختلفة والإحاطة بمختلف المشاكل.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص. 92، 93، (بتصرف).

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص. 131-133، (بالتصرف).

## المحاضرة السادسة عشرة: المهارة في ادارة الوقت واتخاذ القرار

○ العوامل الدافعة والشجاعة: ينبغي على رؤساء المنظمات أن تكون لديهم الشجاعة والثقة في النفس في اتخاذ القرار.

○ الشخصية: هي أحد العناصر المهمة في اتخاذ القرار فيجب على رئيس المنظمة أن يثق بإمكاناته وقدراته واستعداده الكافي لمواجهة مختلف المواقف وحسمه للأمور في الوقت المناسب.

أننا عندما نتعرض لمشكلة أو نعزم على أمر فإن هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة أو نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أم نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة؟

فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل الى الخيار الأمثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح، لأن الزمن أيضا أحيانا يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار، فالذي يريد - مثلا: أم يتخذ قرارا في أن يدرس في جامعة كذا وجامعة كذا، لابد أن يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل فاذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال.

### 1.2. خطوات اتخاذ القرار:

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات فمنها يستخلص وينبثق القرار.

المرحلة الثالثة: فحص الحقائق مهم جدا، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا الى قرار غير صحيح.

المرحلة الرابعة: التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> - باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، (مصر: القاهرة: مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع،

### 1) المهارة في المبادرة والاتصالية والتفاوض في التنظيم الإداري.

أثناء الاجتماع بالفريق الإداري يتم التطرق إلى مختلف الأحداث والقضايا التي تواجه المجتمع فهنا لابد من التمتع بروح المبادرة في معالجة المشكلات أو خلال التفاوض مع الأطراف الأخرى بحيث لابد من القائمين بالاتصال إيجاد بدائل حقيقة ناجعة عوض أن يكونوا أسيرين في حل وحيد.

التفاوض يعني ذلك الحوار القائم بين شخصين أو أكثر وهو عملية اتصالية يهدف من خلالها الأطراف من تغليب رأيه عن الآخر وينتج عن ذلك اتفاق جميع الأطراف بعيدا عن الاستغراق في صراعات القوى والتي من الممكن أن يبطئ في النشاط الإداري وكذا بلوغ أهدافه

وجدير بالذكر هنا أن نعطي اهتماما واسعا بالقدرة على التفاوض بحيث يشير هذا المصطلح " إلى عرض مطالب كل طرف والوصول إلى اتفاق مشترك بحيث أنه موقف يتبارى فيه طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفا حول موضوع من الموضوعات المشتركة هذا الأخير ملزما لكل الأطراف، فعلى سبيل المثال يقوم رؤساء المنظمات بعقد اجتماعات تهدف إلى تحقيق مطالب اجتماعية أو طرح انشغالات بحيث تكون المنظمات هنا بمثابة الجسر بين المواطن والحكومة أو السلطات المدنية (وزير، والي الولاية، رئيس الدائرة، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مدراء تنفيذيون... الخ) ، ونظرا لأن طبيعة التفاوض تتطلب وجود شخصية تتمتع بقدرة عالية على الإقناع والتمتع بمختلف الأساليب الاتصالية فعلى المنظمات اختيار شخصيات فاعلة تملك من المهارة والخبرة ما يؤهلها من امتلاكها أوراق رابحة في التفاوض ومن بين الشروط الواجب الالمام بها لدى المفاوض نجد :

- أن يتمتع المفاوض بقدر كبير من الصبر .
- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.
- أن يكون سلسا ومرنا، ومع ذلك حاسما عند اللزوم.
- قدرته على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.
- القدرة على تحليل أفكار الآخرين واتحاد القرار في الوقت المناسب.
- أن يكون لدى المفاوض حس الإنصات وسماع الطرف الآخر وبيان نقاط خصومه <sup>1</sup>.
- حس الكلام والإقناع من المفاوض ومرونته أثناء الحديث.

<sup>1</sup> -عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 169-171، (بتصرف).

## المحاضرة السابعة عشرة: المهارة في المبادرة والاتصالية والتفاوض في التنظيم الإداري.

■ التفاوض مع شخص يستطيع صنع القرار - التحضير الجيد للأسئلة - التركيز الجيد مع عينين - اطلب دائما أكثر - اختيار الشخصية الأنسب للتفاوض - الهدوء والثبات أثناء التفاوض - الاحتفاظ بالأوراق الراجعة في آخر الوقت - التحلي بالمظهر الحسن.

ودليل نجاح عملية التفاوض في المنظمة هو تحصيل أكبر قدر من الفوائد أثناء عملية التفاوض ويمكن للمنظمات اعتماد أسلوب التفاوض في مناقشة القضايا الاجتماعية والاقتصادية مع الجهات الحكومية وعن طريق التفاوض يمكن حل القضايا العالقة في المجتمع.

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وإنهيارها أو قد يضل باب المفاوضات مفتوحا لجوله أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض أثرا كبيرا في المرحلة التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعلمية كلها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقا على الخطوات العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحيانا. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعيا يراه الآخر أساسيا في الوصول إلى تحقيق أهدافه. وعلى سبيل الاجمال يمكن القول أن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

### أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات أيضا يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماد على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر وتكون المعلومات التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

١- المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

٢- المعلومات التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى التي يتفاوض معها.

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق التي يعتمد عليها في دعم حججه وتنفيذ حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه

## المحاضرة السابعة عشرة: المهارة في المبادرة والاتصالية والتفاوض في التنظيم الإداري.

من أفكار وآراء حول القضية موضوع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتنازل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس. وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع والعارفين ببواطنه وتطوراته.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال، وينبغي أن يكون البدء بالقضايا، التي ليس عليها خلاف شديد، لموضوع ارهاصات علاقات تعاونية بين فريقَي التفاوض، وينصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

### ثانياً: مرحلة اجراء المفاوضات.

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، ينصح بأن تكون هنالك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر، وهنالك مجموعة من العمليات الأساسية التي لا تتم بدونها التفاوض بل ان من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة (المستندات، البيانات، الحجج).
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر وتشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر، لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية.

### ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق:

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً وواضحاً في صياغته ومفهوماً لدى الطرفين.

### رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق:

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب الذي يتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق

## المحاضرة السابعة عشرة: المهارة في المبادرة والاتصالية والتفاوض في التنظيم الإداري.

---

مشارك بين الطرفين يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

### خامسا: تقويم التفاوض:

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات، ومن أكثر المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق، ولا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضروريا الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق لأن ذلك يعد داعما رئيسا في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> - باربارا أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 19-26. (بتصرف).

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

### المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

#### تمهيد:

تُعدّ الكفاءات البشرية محور الارتكاز في نجاح أي مؤسسة، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية ولا ضمان استدامة التميز المؤسسي دون الاعتماد على أفراد يمتلكون القدرات والخبرات والقيم التي تتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها. وفي ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح استقطاب الكفاءات ليس مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل مهارة اتصالية واستراتيجية تتطلب وعيًا عميقًا بطبيعة السوق، ومعرفة دقيقة باحتياجات المنظمة، وقدرة على التفاعل مع مختلف مصادر المواهب.

فالتحول الرقمي، والتنافسية العالمية، وتغير أنماط العمل، كلها عوامل جعلت من تحصيل الكفاءات تحديًا مركزيًا أمام المؤسسات الحديثة، التي باتت مطالبة بإيجاد آليات ذكية للبحث عن الطاقات الواعدة، وجذبها، ثم الحفاظ عليها ضمن بيئة عمل محفزة ومستقرة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه المهارة كأداة استراتيجية تجمع بين الإدارة والاتصال والموارد البشرية في بناء رأس مال بشري فعال قادر على الإسهام في الابتكار والإنتاج.

إنّ إتقان مهارة استقطاب الكفاءات يعكس في جوهره نضجًا مؤسسيًا واتصاليًا، إذ تمثل هذه العملية واجهة التفاعل الأولى بين المؤسسة ومحيطها البشري، وتعكس مدى احترافها في التواصل، والإقناع، وإدارة العلاقات المهنية. وعليه، فإنّ دراسة هذه المهارة تمثل مدخلًا ضروريًا لفهم العلاقة بين الاتصال الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة في المؤسسات المعاصرة.

#### أولاً: مفهوم المهارة في استقطاب الكفاءات

تُعدّ المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات من أبرز ركائز الإدارة الحديثة، إذ تمثل القدرة المنهجية على تحديد، وجذب، واختيار، وتوظيف، والاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات العالية الذين يشكلون القيمة الجوهرية للمؤسسة. فهي ليست مجرد عملية تشغيل للأفراد، بل هي فعل استراتيجي يربط بين التخطيط البشري والرؤية المؤسسية طويلة المدى.

وتُفهم هذه المهارة على أنها مزيج من القدرات التحليلية والاتصالية والسلوكية التي تمكّن المسؤولين من اختيار الأشخاص القادرين على الإضافة النوعية، لا الكمية، للمؤسسة. بمعنى آخر، إنها فنّ العثور على "الشخص المناسب في المكان المناسب"، في الوقت الذي يخدم فيه أهداف المؤسسة ويعزز استقرارها.

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

### ثانياً: أهمية المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

أضحت المؤسسات في عالم اليوم تواجه تحديات متزايدة ناجمة عن العولمة، والتحول الرقمي، والمنافسة الدولية، مما جعل من إدارة الكفاءات محورياً رئيسياً في تحقيق النجاح التنظيمي. وتكمن أهمية هذه المهارة في:

1. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: الكفاءات المتميزة تمثل المصدر الحقيقي للابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهي التي تصنع الفارق بين منظمة ناجحة وأخرى متعثرة.
2. خفض التكاليف التشغيلية: فعلمية الاستقطاب الدقيقة تقلل من نسب الدوران الوظيفي والأخطاء في التعيين، مما ينعكس على كفاءة الموارد المالية والبشرية.
3. تعزيز التماسك الثقافي والتنظيمي: استقطاب الأفراد الذين يتوافقون مع قيم المؤسسة يسهم في خلق بيئة عمل منسجمة قائمة على الولاء والانتماء.
4. رفع مستوى الأداء والإنتاجية: فالموظف الكفاء يمتلك مهارات مهنية وسلوكية تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
5. تحسين الصورة المؤسسية: إذ تُعرف المؤسسات القادرة على جذب الكفاءات بكونها بيئات عمل محفزة، مما يعزز سمعتها داخلياً وخارجياً.

### ثالثاً: مراحل استقطاب الكفاءات

تتم عملية استقطاب الكفاءات عبر مراحل متكاملة ومتتابعة، تتطلب مهارة ودقة في كل خطوة منها، وهي:

1. تحليل الاحتياجات الوظيفية: تبدأ العملية بتحديد طبيعة المهارات والخبرات المطلوبة، وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع تحليل الفجوات بين الوضع الراهن والمستهدف في الكفاءات البشرية.
2. تحديد مصادر الاستقطاب: تشمل المصادر الداخلية (ترقية الموظفين الحاليين أو إعادة توزيعهم) والمصادر الخارجية (الجامعات، المعارض الوظيفية، المنصات الرقمية، شبكات التواصل المهني مثل LinkedIn، ومؤسسات التدريب).
3. إعداد الإعلان الوظيفي الجاذب: ينبغي أن يُصاغ الإعلان بلغة مهنية مشوقة تعبر عن ثقافة المؤسسة وتبرز مزايا الانضمام إليها، مع تحديد المتطلبات بوضوح ودقة.
4. الفرز والاختيار:

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

تعتمد هذه المرحلة على أدوات موضوعية مثل اختبارات الكفاءة، والمقابلات السلوكية، وتقييم السمات الشخصية. الهدف منها ليس فقط معرفة "ما يمتلكه الفرد"، بل أيضًا كيف يوظف مهاراته ضمن فريق العمل.

### 5. إجراء المقابلات الذكية :

تُعَدّ المقابلات المرحلة الحاسمة، وتتطلب مهارة عالية في التواصل، والقدرة على قراءة لغة الجسد، وتقدير مدى توافق المرشح مع ثقافة المؤسسة وقيمها.

### 6. التوظيف والتأهيل: (Onboarding)

بعد التعيين، تأتي مرحلة الدمج التي تهدف إلى تسهيل اندماج الموظف الجديد في بيئة العمل من خلال برامج تعريفية وتدريبية، مما يضمن سرعة التكيف ورفع مستوى الأداء منذ البداية.

### رابعاً: المهارات المطلوبة لمسؤولي الاستقطاب

نجاح عملية الاستقطاب يعتمد بدرجة كبيرة على مؤهلات ومسؤوليات القائم بها، حيث يتطلب الأمر مجموعة من المهارات الأساسية:

#### 1. المهارة الاتصالية:

القدرة على بناء علاقة مهنية قائمة على الثقة والتأثير مع المرشحين، سواء وجهاً لوجه أو عبر المنصات الرقمية.

#### 2. التحليل والتقييم:

فهم شامل للقدرات المعرفية والسلوكية للمرشح، بعيداً عن الانطباعات السطحية.

#### 3. الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية:

استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني في فرز السير الذاتية وتحديد الكفاءات المناسبة.

#### 4. الذكاء العاطفي والاجتماعي:

التعامل الذكي مع المواقف والمشاعر الإنسانية أثناء المقابلات، وفهم الديناميكيات الشخصية للمرشحين.

#### 5. القدرة على الإقناع والتفاوض:

التمكن من تقديم عرض العمل بطريقة تجعل المرشح المتميز يختار المؤسسة طوعاً رغم العروض المنافسة.

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

### خامسًا: التحديات المعاصرة في تحصيل الكفاءات

في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية العالمية، تواجه المؤسسات جملة من التحديات، من أبرزها:

1. اشتداد المنافسة على الكفاءات النادرة، خصوصًا في المجالات التقنية والعلمية.
2. تغير أنماط العمل نحو المرونة والبعد عن المكاتب التقليدية، مما يجعل تقييم الكفاءة أكثر تعقيدًا.
3. هجرة العقول والكفاءات نحو البيئات الأكثر استقرارًا وتقديرًا للجهود.
4. الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، ما يجعل عملية التحصيل صعبة ومكلفة.
5. التحولات الرقمية السريعة، التي تفرض على المؤسسات مواكبة مستمرة لتطور المهارات الرقمية.

### سادسًا: استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات

لمواجهة تلك التحديات وتحقيق التفوق في سوق العمل، يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات متقدمة منها:

1. بناء العلامة المؤسسية لصاحب العمل: (Employer Branding)  
عبر تسويق صورة المؤسسة كبيئة عمل متميزة تدعم التطوير المهني، وتحترم التنوع، وتشجع الابتكار.
2. تفعيل شبكات العلاقات الداخلية: (Employee Referral)  
إذ يُعدّ الموظفون الحاليون مصدرًا مهمًا لترشيح كفاءات مشابهة من دوائرهم المهنية.
3. اعتماد التوظيف الإلكتروني :  
باستخدام المنصات الرقمية وقواعد البيانات العالمية التي تتيح الوصول إلى مجموعة أوسع من الكفاءات.
4. برامج التدريب والتطوير المستمر:  
لأن المؤسسة التي تستثمر في تطوير موظفيها تجذب بدورها الكفاءات الباحثة عن النمو المهني.
5. توفير بيئة عمل محفزة:  
قائمة على العدالة والمرونة والاعتراف بالجهود، مما يعزز الولاء ويحدّ من تسرب الكفاءات.
6. استشراف الاحتياجات المستقبلية:  
من خلال إدارة المعرفة وتحليل الاتجاهات، لتحديد المهارات التي ستكون مطلوبة في المستقبل القريب.

العاملون هم المحرك الأساسي للناشط المنظمة، وهم القوة البشرية التي لا يمكن الاستهانة بها كما لابد من الانتقاء الجيد للأعضاء (القدرة على تحمل المسؤولية، اتخاذ القرارات، التخطيط... الخ)

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

ولذلك من الضروري إجراء اختبار لشخصية العامل عن طريق المقابلات الشخصية ويمكن تحصيل الكفاءات ودمجهم في العمل الإداري من خلال:

- شبكة العلاقات الاجتماعية ومن خلال تفعيل الاتصال الشخصي فالشخص المنتمي إلى العمل الإداري يستطيع عبر شبكة الاتصالات من استقطاب زملائه، والشخصيات المتواجدة في محيطه.
- عن طريق حضور الفعاليات التي تنظمها الجهات الحكومية أو المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية فهذه الفعاليات تكون غنية بالموارد البشرية.
- العلاقات الخارجية فمن خلالها تستطيع أن تبني المنظمات علاقاتها مع العالم الخارجي بكل أطرافه وتستطيع جلب الخبرات والمهارات اللازمة للتخطيط أو تنفيذ عملياتها<sup>1</sup>.
- تنظيم الرحلات والزيارات عنصر أساسي في تنمية المهارات.

وهي أحد الوسائل الفعالة لتنمية قدرات الأفراد وعلمهم بمختلف الخبرات وخلال هذه الجولات يكتسب الأعضاء في المنظمات مهارات تعليمية وخبرات ميدانية من شأنها أن تكون جيلا قادرا على الاعتماد على نفسه وتحمل المسؤوليات في بيئة جديدة ومغايرة ويكلف رؤساء المنظمات مجموعة من الأفراد بإدارة الرحلة منذ انطلاقها إلى غاية انتهائها وتتمثل أهم خطوات إعداد الرحلات في:

- تحديد موعد وتاريخ الرحلة -تنظيم برنامج الرحلة - تسجيل الأشخاص المعنيين بالرحلة - ترتيب معدات الرحلة - توفير المواصلات - توفير مستلزمات الأمان والسلامة -

ومن المزايا اعتماد الرحلات والزيارات في العمل الإداري:<sup>2</sup>

- (1) تتيح الرحلات والزيارات الفرص للأفراد للحصول على الحقائق والمفاهيم المتعلقة بالظواهر الطبيعية والبشرية او الاجتماعية المحيطة.
- (2) تثير في نفس الافراد الميل إلى الاطلاع والاكتشاف والبحث كما تكون فيهم اتجاهات انسانية وتعمق بصيرتهم.
- (3) تتيح فرصا لرؤية الحقائق في اتصال وثيق.

---

<sup>1</sup>- أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014)، ص.240.

<sup>2</sup>- عبد الحميد السيد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 202، (بتصرف).

## المحاضرة الثامنة عشرة: المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات

(4) تساعد الافراد على التعرف على المجتمع ومشكلاته الاجتماعية والاقتصادية وكذلك امكانياته وموارده.

(5) تساعد المشرف على زيادة تعرفه على الاعضاء .

(6) تتيح الرحلات والزيارات الفرص لتدريب الافراد على التعاون وتحمل المسؤولية، وتزويد من روابط العلاقات وتكثر من فرص الاتصال.

إن اكتساب المهارات وتعلمها من قبل العاملين في المنظمات يسهم في الرفع من الأداء العملي وبناء شخصية الأعضاء وتماسك الجماعة والمجتمع وعدم الدخول في صراع مع البناء الاجتماعي ما قد ينجر عليه مساس باستقرار المنظمة وفقدان عاملين مهمان: الثقة والتعاون.

### سابعاً: خلاصة واستنتاجات

إنَّ المهارة في تحصيل واستقطاب الكفاءات ليست مجرد عملية إدارية بل فنَّ استراتيجي يقوم على تفاعل الاتصال، والتحليل، والتخطيط، والتكنولوجيا في سبيل بناء رأس مال بشري مستدام. فالمؤسسة التي تتقن هذه المهارة تضمن لنفسها استمرارية التطور والقدرة على الابتكار في عالم سريع التحوّل. وتبرز النتيجة الجوهرية هنا في أنَّ الكفاءة البشرية أصبحت المورد الأكثر ندرة والأعلى قيمة، وأنَّ نجاح المؤسسة في استقطابها والمحافظة عليها يمثل المؤشر الحقيقي على نضجها الإداري واتساقها الاتصالي.

## 1. المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال في المنظمات الإنسانية.

أثناء ممارسة العمل الإداري تعترض المنظمات معوقات تمنع وصول الأفكار والمعلومات إلى الجهات المستهدفة أو فيما بين الفريق الإداري وفي بعض الأحيان تصل المعلومة لكن وصولها يكون مبتور أو مشوه بفعل دخول مؤثرات على مسار الرسالة ويشير علماء الإدارة إلى أن أحد أهم أسباب فشل المنظمات هو الاتصال في حد ذاته، فكلما كان الاتصال واضحاً ويحمل مفاهيم بسيطة كلما كان الوصول إلى الهدف بطريقة سريعة وفعالة وسوف نعالج في هذا المبحث أهم العقبات الاتصالية التي تكبح صيرورة العمل الإداري أو تبطئ أدائه وفعاليتها:

### 1.1. صعوبات في اللغة التحريرية والخطابية.

يتم اعتماد اللغة في التخاطب بين الأعضاء داخل العمل الإداري أو خارجه باستعمال الكلام – اللغة التعبيرية – أو بتوظيف الإشارات والإيماءات، فتوظيف اللغة لابد أن تبنى وفق لغة ومستوى الجمهور المتعامل معه في المجتمع، فالأفراد تختلف مستوياتهم التعليمية فنجد الأمي والمتعلم والمتقشف وغيرها... الخ، وأيضا نجد في المجتمع أصحاب الاحتياجات الخاصة من صم وبكم والكفيف، فالرسالة هنا قد تكون عامة موجهة إلى مختلف الجماهير أو تكون مخصصة ومحددة بفئة معينة، لذا فأتثناء بناء الرسالة لابد أن تتصف بالسهولة والوضوح ولا تحتمل التأويل في المعاني، وكلما كان العاملين في المنظمات يتقنون لغة عملاتهم (اللغة الأجنبية، اختلاف اللهجات، مدلولات الألفاظ) كلما كانت هناك فعالية في وصول الرسالة ولذلك من الضروري تعويد الأعضاء على المناقشة والحوار خاصة أثناء فترات الاجتماعات.

### 2.1. سوء العلاقات وتصارع المصالح.

إن أي عملية تفاعلية بين الجماعة قد ينجر عنها صراع في البقاء في السلطة والوصول إلى القمة، فالصراع بدء مع الخلقة البشرية، لذا لابد من التوقع المستمر لنشوء أي صراع فجائي وكيف يتم التصدي لهذا الصراع ومختلف الاستراتيجيات لإدارة والتحكم فيه فان عدم استشارة الاعضاء والهبوط إلى مستوياتهم وأشعارهم أنهم فاعلين في التنظيم وقد يزيد من تعقد العملية الاتصالية وفي كثير من الأحيان تؤدي نقص الخبرة لدى رؤساء المنظمات في العمل الإداري إلى التصرف بالفردانية في اتخاذ القرار وهو ما يفسر بطغيان مصالحهم الشخصية على مصلحة الأعضاء والمجتمع وبالتالي يتحول مسار العمل الإداري والذي هدفه التضامن والتعاون إلى الصراع، كون الفريق الناجح ليس الذي لا يعاني من مشاكل بل ان روح الفريق ونجاحها يأتي من خلال العمل على حل هذه المشاكل وهي أحد المعوقات الاتصالية داخل الفضاء الإداري فتزايد الخلافات.

ان مناخ العلاقات بين الأفراد وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس ذات أثر هام في ممارسة الاتصال وفعاليتها، فعدم التفاهم وفقد الثقة بين الأفراد يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الاتصال ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

والعلاقات الإنسانية الجيدة تجعل الأفراد يشعرون بحرية أكبر في مناقشة مشاكلهم الخاصة ومشكلات العمل مع رؤسائهم المباشرين، كما تعمل على زيادة التعاون بين أفراد المنظمة.

### 3.1. كبر حجم التنظيم وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل.

هنالك منظمات تحمل تصنيف وطني أو دولي تضم عدد هائل من المنتمين اليها وتشغل حيز جغرافي كبير وتماشيا مع هذا التوسع كان لازما لوجود مكاتب وفروع للتنسيق بين الإدارة المركزية ومختلف المصالح الأخرى، لكن كبر حجم هذه التنظيمات قد تكون سبب في تأخر وصول الرسائل سواء من القيادة المركزية إلى العاملين أو من القاعدة إلى أصحاب القرار ففي كثير من المرات قد تتأخر الرسالة في موعدها المحدد وهو ما يؤدي إلى تعقد العملية الاتصالية وهو ما يتطلب تفعيل مختلف الأنماط الاتصالية ومسايرة أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا.

يعتبر البعد المكاني بين مراكز اتخاذ القرارات بالمركز الرئيسي بالمنظمة وبين مواقع التنفيذ والفروع المختلفة من بين مشاكل الاتصال خاصة اذا كانت ادارة المنظمة مركزية التصرف، مما يؤدي إلى تأخير كثير من الأعمال وللد من أثر هذه المشكلة يجب أن يتاح للفروع قدر أكبر من حرية التصرف واتباع اللامركزية في كثير من الأمور، هذا بالإضافة إلى وجود نظام اتصال دقيق.

ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون عامل استقطاب الأفراد إلى العمل الإداري ينعكس سلبا على المنظمة، ذلك أن كثرة العدد قد يدخل رؤساء المنظمات في عدم التحكم في عناصرهم وهو ما توصل إليه (سيشور) بأن "تماسك الجماعة وتجاذب أعضائها يتناقص بانتظام كلما تزايد حجم جماعة العمل، لذا ولأجل وصولها إلى مستوى عال من الفاعلية تبقى صغيرة الحجم ما أمكن والإبقاء على الحد الأدنى من المستويات التنظيمية"<sup>1</sup>.

### 4.1. عدم التخطيط الجيد.

غياب أسلوب التخطيط لدى المنظمات وعدم وجود رؤية مستقبلية لنشاطها، فمعظمها تعد خطط قصيرة، فالتخطيط\* هو بناء خطة معدة مسبقا لدراسة مختلف المشكلات على الصعيد الداخلي للمنظمات

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 180.

\* أنظر: محمد نبيل سعد سالم ومحمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط3، 2008)، ص ص. 11- 59.

أو خارجيا مع المجتمع المدني ولتقادي عدة معوقات قد يواجه العمل الإداري وعلى سبيل المثال الجانب المالي فقد لا تستطيع المنظمات القيام بكامل النشاطات قصد تلبية احتياجات المجتمع وهنا لابد من وضع مخطط مالي يحول دون الوقوع في العجز المالي. أو إتباع مسارات عفوية غير مبرمجة مسبقا، فالتخطيط عملية يشارك فيها الجميع عبر استغلال كل الموارد البشرية والمادية لبلوغ الأهداف، ويتم عبر عملية التخطيط تقديم الآراء والاقتراحات حول أهم المشكلات التي تسم نشاط المنظمات وعن كيفية تخطيها في زمن أسرع وبأقل التكاليف وهنا نستحضر مقولة (ديفيد ستار جوردن) "إن العالم ليفسح الطريق لأي امرئ يعرف طريقه جيدا" <sup>2</sup>.

#### 5.1. الاختيار الخاطئ للوسائل الاتصالية في العمل الإداري.

إن اختيار الوسيلة المناسبة له دور في الرفع من فعالية الأداء الإداري التنظيمي لذاك وجب على العاملين معرفة خصائص كل وسيلة اتصالية ومدى توافقها مع رسالة المنظمة ومع العملاء والسياق الاجتماعي ومن أهم معوقات وسائل الاتصال: <sup>3</sup>

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع موضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح.
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

#### 6.1. تقدير الآخرين والإصغاء إليهم:

على رؤساء المنظمات وأعضائها الإصغاء إلى الطرف الآخر في معاملتهم معهم مهما كانت الظروف التي يمر بها مرسل الرسالة، إذ يعتبر تجاهل الطرف الآخر عائق أمام التقدم إلى الأمام وتلبية متطلبات العملاء، فالقائد الناجح هو الذي يجتمع مع أعضائه ويبني الحوار الجيد عبر الأخذ والعطاء فامن خلال هذا الأسلوب يكسب القائمين بالاتصال احترام غيرهم وثقتهم على المدى البعيد ويقول (مرنل جونسون) باحث في الاتصال "انه إذا صرفنا أكبر قسم من حياتنا في الإصغاء العميق بالتفكير الهادئ، فان أرواحنا تصبح أغنى وأطول (...). لا يزال علينا أن نتعلم كيف نستعمل معجزات الكلام والإصغاء لصالحنا ومصلحة رفقاءنا، إن الإصغاء لا يزال ارفع فن يجب على الإنسان أن يتقنه". <sup>4</sup>

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الحميد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 221.

<sup>3</sup> - أحمد النواصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

<sup>4</sup> - هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 245.

وعلى العاملين في التنظيم الإداري أن يتمتعوا بنفسية جيدة أثناء أداء مهمهم المنوطة بهم وعلى سبيل المثال أثناء قيام القائم بالاتصال إلقاء كلمة إلى الجماهير المستمعة فالفرد يتأثر بالخصائص النفسية والاجتماعية والثقافية وكل هذه المتغيرات تنعكس على المتلقي، فالتوتر والقلق يشوش وصول الرسالة ويجعلها في مجال ضيق بحيث لا نقبل أي رأي، وهنا يلعب تبادل الأدوار دور كبير بحيث يمكن لصاحب الرسالة أن يكلف غيره في أدائها شريطة أن يتمتع بحضور شخصي قوي ونفسيته مريحة.

#### 7.1. نقص الوسائل الاتصالية داخل المنظمات.

لقد خطى التقدم التكنولوجي خطوات واسعة في ابتكار الاتصال الذي جعل التغلب على المسافات الطويلة أمرا هينا، ولذا يقال أنه من المحتمل أن تتجه المنظمات الكبيرة إلى المركزية بفضل التقدم في نظم المعلومات وأدوات الاتصال.

من خلال متابعة الباحث لبعض المنظمات على الصعيد الجزائري وجدناها تعاني من نقص الوسائل الاتصالية وفي مهارة استخدامها ووقت توظيفها، لذلك نجد ضرورة في استخدام الانترنت في العمل الإداري وفي التواصل مع العملاء نظرا لأن وسيلة الانترنت احتوت كل الوسائل الأخرى واعتمادها بتكلفه أقل مقارنة مع الوسائل الأخرى.

#### 8.1. انتشار الإشاعة في الوسط الإداري.

تنشأ الإشاعة داخل العمل الإداري نتيجة غياب الاتصال الرسمي وان وجد في بعض الأحيان فهو ضعيف من ناحية القائم بالاتصال أو في بناء الرسالة التي يطغى عليها الغموض وتتغذى الإشاعة في الوسط الذي يسوده الصراع، فكل طرف يحاول نشر معلومات وصورة نمطية عن خصمه، وقد تؤدي أيضا إلى ضغوطات التي يمارسها رؤساء العمل في المنظمات على الجماعات ومن وجود جماعات سرية تهدف إلى زعزعة الاستقرار وإيجاد متنفس لها يهدف إلى تشويه الحقائق ونشر معلومات زائفة عن طريق توظيف الإشاعة.

#### 9.1. مشكلات تتعلق بالجو الداخلي للمنظمات.

يؤدي العمل داخل المنظمات وفي جو ملائم إلى فهم مختلف الرسائل الاتصالية وإدراكها جيدا وهو ما يتيح للعضو للمستقبل إلى إبداء رأيه، وعلى النقيض من ذلك تؤدي الفوضى داخل المقرات أو أثناء الاتصال بالعملاء إلى خروج الرسالة عن مسارها وبالتالي يؤثر على فعالية الأداء الإداري وفي تحقيق الأهداف.

ولمواجهة مشكلة انحراف الرسالة أو تشويهها عن مسارها يمكن للأعضاء العاملين أو المكلفين بالتواصل مع العملاء تأكيد عبارات التي أرسلوها إلى العملاء وهذا التأكيد يكون ظرفي وأناي هدفه التحقق

من أن الرسالة المرسلية إلى المستقبل تم فهمها بوضوح وهذا ما يعبر عنه بالتغذية العكسية ويمكن تمييز نوعين من التشويش والتي تمس الرسالة في المنظمة:<sup>5</sup>

1- تشويش الرسالة الإعلامية: وهي أي تدخل في أمانة النقل للرسالة.

2- تشويش المعاني: وهو يحدث إذا ما أسيء فهم رسالة معينة حتى لو استقبلت كما أرسلت بدون تشويش، فالقائم بالاتصال قد يستخدم كلمات يصعب على فرد الجمهور ان يفهمها، أو يذكر أسماء لا علم له بها.

وما يهمنا في رسالة المنظمة هي بساطة تركيبتها على مستوى المعاني والمصطلحات فالقائم بإعداد الرسالة يتطلب له معرفة دقيقة بتوظيف المصطلحات ودلالاتها في السياق الثقافي، فكثير من يعتلي المنابر يريد أن يظهر تمكنه في التلاعب بالمصطلحات وأنه على دراية بفن الخطابة في حين يهمل التجانس في تركيبة الجمهور (التعليم، الذكاء، الوضع الاجتماعي، المعتقدات) بحيث يمكن أن تخرج الرسالة عن مسارها ودلالاتها المقصودة في الرسالة.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن على العاملين بالميدان الإداري أثناء حديثهم مع الفئات المستهدفة استخدام روح الدعابة والفكاهة لإراحة العميل وإخراجه من الدائرة الضيقة للحوار، وهذه الدعابة والنكت لا يجب أن تلمس وتخدش مشاعر الآخرين لذلك لابد الحذر أثناء استخدام هذا الأسلوب كما يجب ضمان الجو المريح أثناء التواصل مع العملاء وجعلهم يتحدثون بكل أريحية بعيدا عن اقحام تصرفات تشعرهم بالتهديد والخوف

#### 10.1. وجود فروق شخصية بين أطراف العملية الاتصالية واختلاف الثقافات بين مختلف البيئات الاجتماعية.

تظم الجزائر العديد من الثقافات والأعراف والتقاليد التي يتربى عليها الأفراد وينشون على بيئاتهم ولذلك في كثير من الأحيان تكون سبب في فهم الآخرين بعضهم لبعض ما يخلق نوعا من التعصب في الآراء والكل ينظر إلى العمل الإداري وفق مرجعيته وهو ما يطلق عليه "الثقافة الفرعية -Sub Culture ويعني هذا أن نجاح الاتصال يتطلب من أطراف الاتصال أن يتقنوا ثقافة بعضهم البعض وأن يدركوا تلك الفروق بين ثقافتهم وأن يحرصوا على تخطي العوائق التي يمكن أن تقلل من كفاءة الاتصال مع تنوع تلك الثقافات وبصفة عامة إذا كانت ثقافة الأفراد هي إحدى العوامل الرئيسة التي تحدد سلوك الأفراد فان تفهم سلوك أطراف الاتصال ونجاح التفاعل فيما بينهم يتطلب تفهم ومراعاة تلك

<sup>5</sup>-حسين الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

الثقافات في عملية الاتصال"<sup>6</sup>، وطبعاً بحديثنا عن الثقافة لابد أن نحدث على مشكل اللغة والتواصل بين الجماعات والتي هي أحد معالمها، بحيث "تظهر هذه المشكلة بوضوح في حال اختلاف اللغة التي يستعملها كل من القائمين بالاتصال واللغة التي يستعملها أعضاء المجتمع المرغوب تغييره أو التأثير عليه أو بمعنى آخر كلما كان كل منهما ينتمي إلى ثقافة مختلفة عن الآخر ويظهر هذا عندما تختلف اللهجات واللغات بين أعضاء البلد الواحد أو بين أعضاء البلد والعملاء"<sup>7</sup>. لذلك كان لابد وفي إطار العمل الإداري من التنسيق وتكثيف الجهود بين العاملين والمنظمات الأخرى بهدف تعزيز الثقة وتقوية الروابط الاجتماعية في سبيل ضمان السير الحسن للتنظيمات.

ومن أهداف العمل الإداري المساهمة في ميلاد مضامين مشتركة تسمح بخلق روابط ثقة بين أعضاءه رغم اختلافهم وفي هذا الصدد يقول (شانال Chaniel) أن "من الرهانات والتحديات القائمة اليوم في الميدان الإداري هي لم شمل أكبر عدد من الأعضاء على اختلاف توجهاتهم ثقافتهم وهوياتهم وهذا ما يسمح بالتعرف على بعضهم بعضاً دعماً للمصلحة العامة"<sup>8</sup>.

وهنا ما أود الإشارة إليه هنا أن اختلاف الثقافات ليس عيباً في عملية التواصل بل لابد التعمق في ثقافات الآخرين، ونحن هنا لا ننكر حقيقة إن اجتماع اللغة والثقافة والتقاليد داخل الجماعة يساهم بشكل كبير في تفعيل العملية الاتصالية والتخطيط بل يزيد من تلاحمها واستمرارها لمدة أطول وهو ما يعرفه (كويل) "برباط الجماعة ومن مظاهره ارتفاع معدل الحضور وولاء الأعضاء للجماعة وتعاونهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات لتحقيق الأهداف وحماية الأعضاء للجماعة وأعضائها ضد أي تهديد أو نقد خارجي"<sup>9</sup>.

### 11.1. عدم وضوح الأهداف في المنظمة.

من الضروري العمل على تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها وهو ينتظره رؤساء المنظمات من أعضائهم للقيام بها على أكمل وجه في زمان ومكان محدد، وفي كثير من الأحيان ينحرف العمل الإداري عن أهدافه المسطرة فعندما يفقد التنظيم الهدف فإنه يفقد مبررات وجوده وهو ما يخلق أزمة داخل المجتمع ويتحدث (لمبو Limbo) " عن وجود أهداف معلنة وأخرى حقيقية من وراء تشكل الجماعات، فمهما

<sup>6</sup>- مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>7</sup>- دلال ملحد أستيتية، التغير الاجتماعي والثقافي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2010)، ص 198.

<sup>8</sup> - P. CHANIAL ; Justice, don et association : la délicate essence de la démocratie, Découverte, Paris 2001, P 38.

<sup>9</sup>- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 285.

أعلنت الجماعات التي تتشكل إراديا كالمنظمات والجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية والجماعات الإيديولوجية عن أهدافها الرسمية فإن الأمور ستتعدد فيما بعد باختفاء بعض الغايات وراء الأهداف المعلنة<sup>10</sup>، ويؤدي أيضا تداخل المهام في ما بين العاملين إلى وجود تيارات اتصالية في اتجاهات واحدة داخل العمل المنظمة.

ومن جهة أخرى تسعى بعض المنظمات إلى بناء شراكات اجتماعية بغية تفعيل علميات التواصل الاجتماعي مع المحيط التي تنشط فيه وكذا بناء صورة حسنة عنها وعلى سبيل المثال نجد بعضها تسعى إلى بناء بعض الشراكات مع بعض المؤسسات الاقتصادية وهذه الأخيرة تعمل على دعمها بمختلف الموارد وتحتضن أنشطتها، وعلى الرغم من وجود نوايا حسنة من قبل العاملين في المنظمة لا سيما الحفاظ على استقرارها وخلق قوة اتصالية مع الفضاء العمومي، إلا أن هذا الأمر قد يعود بالسلب على أهدافها في حال الاعتقاد بوجود أهداف خفية غير المعلنة من قبل المؤسسات الاقتصادية.

ويشير (Dacheux.Eric) إلى أن مثل هذه الأساليب المنتهجة من قبل الشركاء الاجتماعيين- المؤسسات الاقتصادية قد تعمل على هويات وأهداف ومشاريع المنظمة وبهذا فإن حجم التنسيق بين المنظمات ومختلف المؤسسات قد يكون عائق اتصالي عوض أن يكون عامل يزيد من فعالية الأداء الإداري<sup>11</sup>، ان زوال الأهداف المعلنة سابقا والتي اجتمعت عليها الجماعة في تكوين المنظمة، يؤدي بالضرورة إلى الحد من فعالية الجماعة ودخولها في نفق ضيء يسوده الصراع والمصالح وفي خضم هذا النسق السائد يصبح هدف الجماعة داخل التنظيم هي الحفاظ على استقراره وعدم تقهقره في حين تصبح الأهداف الحقيقية التي تضم وجودها داخل المجتمع مغيبة تماما.

ان أهم المعوقات التي تم الإشارة إليها سابقا هي محصلة ما تم جمعه من خلال الدراسات السابقة واحتكاكنا المتواصل بالمنظمات، وهذه المعوقات لا يجب النظر إليها من باب التشاؤم والفشل بل هي مرجع لكل عمل منظم تداري سواء حديث أو قيد التأسيس من أجل النظر إلى هذه العقبات والتبصر بها وإيجاد حلول لما لها من جانب مهم في اخصار خطوات بلوغ الأهداف، إذ لابد من العاملين في المجال الإداري التصرف بحكمة ومعالجة المشكلات والحرص على تلاحم كفريق واحد.

<sup>10</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

<sup>11</sup> -Eric Dacheux, **Etudier le marketing à la lumière de la communication**, in L'année sociologique, PUF, Paris , 2001, P416-418.

## 2. طرق تحسين الاتصال

### أولاً: تمهيد

يُعدّ الاتصال حجر الزاوية في نجاح أي منظومة اجتماعية أو تنظيمية، إذ يمثّل الأداة التي من خلالها تُنقل المعلومات، وتُبنى العلاقات، وتُصنع القرارات، ويُوجّه السلوك. لذلك، فإنّ تحسين الاتصال داخل المؤسسات أو في المجتمع عموماً لا يقتصر على تطوير الوسائل التقنية فحسب، بل يشمل أيضاً الارتقاء بأساليب التفاعل، وأنماط الرسائل، ومستوى الفهم المتبادل بين الأطراف المتواصلة. فالفعالية الاتصالية تُقاس بمدى تحقيق الرسالة لأهدافها، وبقدرة النظام الاتصالي على خلق بيئة من الثقة والتعاون.

### ثانياً: مفهوم تحسين الاتصال

تحسين الاتصال هو عملية منهجية تهدف إلى رفع جودة وفاعلية التفاعل بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات من خلال تطوير القنوات، وتوضيح الرسائل، وتجنب التشويش، وتحسين مهارات الإرسال والاستقبال. ويتعلق هذا التحسين بالجانبين الإنساني والتقني للاتصال على حد سواء؛ إذ إنّ التكنولوجيا مهما بلغت دقتها لا يمكن أن تعوّض ضعف الفهم البشري أو غياب الإصغاء والتفاعل الإيجابي.

### ثالثاً: أهمية تحسين الاتصال

تحسين الاتصال يُسهم في:

1. رفع كفاءة الأداء التنظيمي : من خلال تقليل الأخطاء وسوء الفهم.
2. تعزيز الانتماء والثقة داخل المؤسسة : لأنّ الاتصال الجيد يخلق مناخاً إيجابياً للتفاعل.
3. تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية : عبر تسهيل تدفق المعلومات بشكل سلس.
4. دعم الابتكار والتطوير : إذ يُعدّ الحوار البناء مدخلاً لتوليد الأفكار الجديدة.
5. إدارة الأزمات بفعالية : من خلال وضوح الأدوار وسرعة الاستجابة للمعلوماتية.

### رابعاً: طرق تحسين الاتصال

#### 1. تحسين مهارات الاتصال الشخصي

- الإصغاء الفعّال: أي التركيز الكامل على المتحدث وفهم الرسالة قبل إصدار الحكم أو الرد.
- الوضوح في التعبير: باستخدام لغة دقيقة ومفهومة تراعي خلفيات المتلقين.
- استخدام لغة الجسد الإيجابية: مثل التواصل البصري ونبرة الصوت المتوازنة.
- ضبط الانفعالات: لأنّ المشاعر السلبية تعيق تدفق الاتصال البناء.

## 2. تطوير القنوات الاتصالية داخل المؤسسة

- إنشاء قنوات رسمية وواضحة لتبادل المعلومات بين الإدارات.
- اعتماد المنصات الرقمية التفاعلية لتسريع التواصل وتوثيق المراسلات.
- تقليل التدرج البيروقراطي في نقل الرسائل لتفادي التشويه والتأخير.
- تشجيع التغذية الراجعة (Feedback) لضمان فهم الرسائل وتصحيح الأخطاء فوراً.

## 3. تعزيز الاتصال التنظيمي العمودي والأفقي

- تشجيع الحوار بين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق الانسجام الداخلي.
- دعم الاتصال الأفقي بين الزملاء لتبادل الخبرات وبناء فرق العمل التعاونية.
- تعزيز الاتصال الصاعد لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.

## 4. استخدام التكنولوجيا الاتصالية بفعالية

- استثمار البريد الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية، ومنصات التعاون الداخلي.
- اعتماد أدوات تحليل البيانات لتقييم تدفق المعلومات وجودة التواصل.
- تدريب الموظفين على الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية دون إفراط أو فوضى.

## 5. تطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

- غرس قيم الشفافية والانفتاح في تبادل المعلومات.
- تشجيع الاحترام المتبادل والتنوع الثقافي في أساليب التواصل.
- تبني ثقافة الحوار والمساءلة بدل الأوامر الصارمة والاتصال الأحادي الاتجاه.

## 6. التدريب المستمر في مهارات الاتصال

- تنظيم ورش عمل ودورات حول الاتصال الفعال، والإقناع، والتفاوض.
- محاكاة مواقف اتصال واقعية لتحسين الأداء العملي للموظفين.
- تقييم الأداء الاتصالي دورياً وتحديد نقاط القوة والضعف.

## 7. تحسين الاتصال الخارجي للمؤسسة

- بناء علاقة متينة مع الجمهور الخارجي عبر خطاب مؤسسي واضح وشفاف.
- استخدام وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي لتعزيز الصورة الذهنية.
- اعتماد سياسة اتصالية موحدة في الأزمات تضمن انسجام الرسائل وتجنب التضارب.

#### خامسا: استراتيجيات فعالة لتحسين الاتصال

- 1) تبني إدارة اتصالية احترافية تكون جزءًا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- 2) استخدام أدوات قياس فعالية الاتصال مثل استطلاعات الرأي وتقارير الأداء.
- 3) بناء الثقة التنظيمية عبر الصدق والوضوح في تبادل المعلومات.
- 4) تحسين المناخ التنظيمي لتشجيع التواصل المفتوح وتبادل الآراء دون خوف.
- 5) إدماج الاتصال في الثقافة المؤسسية ليصبح ممارسة يومية لا مجرد أداة تقنية.

#### سادسا: خاتمة.

إنّ تحسين الاتصال يمثل عملية متكاملة تجمع بين البعد الإنساني والتكنولوجي والإداري، وهو مؤشر على نضج المؤسسة واتزانها التنظيمي. فالاتصال الجيد لا يقتصر على نقل الرسائل، بل يتجاوز ذلك إلى بناء الثقة، وتوحيد الرؤى، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وبالتالي، فإنّ المؤسسة التي تستثمر في تطوير مهارات الاتصال، وتضع له استراتيجية واضحة، تضمن لنفسها بيئة عمل متفاعلة وإنتاجية قادرة على مواجهة تحديات العصر الرقمي.

## ❖ خاتمة.

إنّ الإلمام بمهارات الاتصال والعلاقات العامة لا يُعدّ ترفاً معرفياً، بل هو شرط أساسي لكل ممارس في حقل الإعلام والاتصال، ولكل من يسعى إلى بناء تواصل فعّال ومؤثر في محيطه المهني والاجتماعي. فالإتصال، في جوهره، ليس مجرد تبادل للرسائل، بل هو فنّ للتفاعل، وأداة للفهم المشترك، وجسر للتأثير الإيجابيين الأفراد والمؤسسات.

لقد سعت هذه المطبوعة إلى أن تكون دليلاً بيداغوجياً متكاملًا يُمكن الطالب من إدراك الأبعاد النظرية والعملية لمهارات الاتصال، ويُنمّي قدرته على التفكير النقدي، والتحليل الواعي، والتواصل المبدع، مع تعزيز حسّه المهني في مجال العلاقات العامة باعتبارها مجالاً يقوم على الثقة، والتخطيط، والإقناع، وإدارة الصورة الذهنية.

ومن خلال ما تضمنته من محاور وأمثلة تطبيقية، تهدف هذه المطبوعة إلى إعداد طلبة علوم الإعلام والاتصال ليكونوا فاعلين في فضاءات الاتصال المعاصر، قادرين على توظيف مهاراتهم في مواجهة تحديات العصر الرقمي، وبناء جسور التفاهم والتأثير في بيئات متعددة ثقافياً ومهنيًا. ختاماً، يمكن القول إنّ مهارات الاتصال ليست مجرد معارف تُكتسب، بل هي ثقافة تُمارَس، وسلوك يُعبّر به عن الوعي والفاعلية، وهي ما يميز الإعلامي أو المتواصل الناجح القادر على صناعة المعنى وتوجيه الرأي وبناء العلاقات الإيجابية في عالم يتسارع فيه الإيقاع الاتصالي يوماً بعد يوم.

### ■ قائمة المصادر والمراجع.

#### أولاً: القرآن الكريم.

#### ثانياً: الكتب.

#### الكتب العربيّة والمعرّبة.

- 1) أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- 2) السيد عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2003).
- 3) أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014).
- 4) أحمد بدر، الاتصال بالجمهور بين الإعلام والتطوع والتنمية، (القاهرة: دار قباء، ط1، 1998).
- 5) أحمد محمد عليق، (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2004).
- 6) الكاشف علي، التنمية الاجتماعية: المفاهيم والقضايا، (القاهرة: عالم الكتب، ب ط، 1985).
- 7) السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2003).
- 8) إبراهيم الدقوسي عبده، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية الاتجاهات الاجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ب ط، 2009).
- 9) أحمد محمد عليق، (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2004).
- 10) ثروت مكي، الإعلام والسياسة: وسائل الاتصال والمشاركة السياسية، (القاهرة: علم الكتاب، ط1، 2005).
- 11) إسماعيل علي سعد، الاتصال الإنساني في الفكر الإنساني، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2007).
- 12) السيد عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ن، 2003).
- 13) باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، (مصر: القاهرة: مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، 2014).
- 14) إبراهيم جابر السيد، الإعلام والمجتمع، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، ط1، 2015).

- 15) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
- 16) أبو حسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المتغيرات المعاصرة في الخدمة الاجتماعية - رؤية أجنبية -، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014).
- 17) الشوبري محمد نهى هلال، المجتمع المدني والمدافعة عن حقوق المعاقين، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2014).
- 18) أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014).
- 19) أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- 20) أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2014).
- 21) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 2010).
- 22) بيرت م. ليكي، ليكي م. بيرت، (آخرون)، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح : دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة ، تر: علا عبد المنعم عبد القوي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2000).
- 23) تيسير أحمد أبو عرجة، الاتصال وقضايا المجتمع، (عمان: دار المسيرة، ط1، 2013).
- 24) حسين حسن سلمان وآخرون، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005).
- 25) جمال محمد أبو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2009).
- 26) ثريا التيجاني، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري، (الجزائر: دار الهدى، ط1، 2011).
- 27) حسين حسن سلمان، (آخرون)، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005).
- 28) حسن حمائز، الاتصال الجماهيري والتنوع الإعلامي : النظريات وآليات الأشغال وطرق التحليل والاقناع، (المغرب: منشورات القصبة، ط1، 2016).
- 29) حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، 2004).

- (30) حسام عز الدين، الصحافة الاستقصائية لمؤسسات المجتمع المدني الفكرة وتطبيقاتها، (فلسطين: معهد الإعلام العصري، جامعة القدس، ب ط، 2013).
- (31) حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية: الجهات المانحة الدولية، المشاريع، الإدارة، (القاهرة: دار المعرفة بالتعاون مع مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، ب ط، 2004).
- (32) دلال ملحق أستيتية، التغير الاجتماعي والثقافي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- (33) راتب جليل صويص وآخرون، تقنيات ومهارات الاتصال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008).
- (34) رضوان بلخيري، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال: نشأتها وتطورها، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
- (35) رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
- (36) راتب جليل صويص وغالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتصال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008).
- (37) روبرت أولمرت وآخرون: التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2015).
- (38) سناء محمد الجبور، الإعلام الاجتماعي، (الأردن: عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014).
- (39) سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية واقعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999).
- (40) صالح العلي، مهارات التواصل الاجتماعي: أسس ومفاهيم وقيم، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط، 2012).
- (41) عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مهارات الاتصال، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015)، ص 86.
- (42) علي محمد خير المغربي، الإعلام والاتصال الجماهيري، (الاسكندرية: دار الكتب المصرية، ط1، 2015).
- (43) عمر فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، (مصر: دار الكتاب الجامعي، ط1، 2010).
- (44) عبد الله عبد الحميد الخطيب، العمل الجماعي التطوعي، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2013).

- 45) علاء الدين محمد عفيفي، الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي العالمية، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، ط 1، 2015).
- 46) عمر خضرة المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات والأسس العامة، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2015).
- 47) عبد الرزاق محمد الدليمي، علوم الإعلام والاتصال في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار اليازوري، ب ط، 2015).
- 48) علاء محمد القاضي وبكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، (عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع بالتعاون مع مكتبة المجتمع العربي، ط 1، 2010).
- 49) فتيحة أوهابية، الاتصال الجماعي، (الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة، ب ط، 2012).
- 50) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2003).
- 51) فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2017).
- 52) محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006).
- 53) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2009).
- 54) محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006).
- 55) محمد صبري فواد نمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، ط 1، 2013).
- 56) محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2005).
- 57) محمد حمدان المصالحة، الاتصال، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2002).
- 58) مصطفى ربحي عليان ومحمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2005).
- 59) محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة، عولمة، اتخاذ قرارات، (بيروت: دار المنهل اللبناني، ط 1، 2012).
- 60) ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث العملية والأداء، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2011)، محمد نبيل سعد سالم ومحمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط 3، 2008).
- 61) مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ب ط، 2008).

- 62) محمد عبد الفتاح، الاتجاهات النظرية في دراسة المنظمات المجتمعية، (المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2006) .
- 63) محمد زاهد الديري وراغب سعادة الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، (عمان : دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
- 64) محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء، ط1، 2010)
- 65) صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، 2004).
- 66) محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، 2006).
- 67) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2004).
- 68) محمد لعقاب، وسائل الإعلام والاتصال الرقمية، (الجزائر: دار هومة، ط 1، 2007).
- 69) محمد عبد الحميد، الاتصال والإعلام على شبكة الإنترنت، (القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2007).
- 70) محمد سيد فهمي، مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2002)، محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011) .
- 71) ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث العملية والأداء، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011).
- 72) محمد عبد الله المحجري، مهارات الاتصال في اللغة العربية، (صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا: قسم انتاج المقررات: كلية التعليم المفتوح)، (2013)،
- 73) محمد الفاتح حمدي وآخرون : مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، (الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017) .
- 74) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ب ط، 2009).
- 75) هاشم حمدي رضا، تمنية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، (لبنان: دار الزايرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
- 76) نبيل رأفت علوة، شبكات الاتصال، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار جنادين للنشر والتوزيع، ط1، 2007).
- 77) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية تطبيقية-، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2016).

78) نضال عبد اللطيف برهم، الخدمات الاجتماعية، (الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011).

الكتب بالغات الأجنبية.

79) Bruno OLIVIER, Les Sciences de La communication, théories et acquis ,Armand Colin 2007. Paris.

80) Eric Dacheux, Etudier le marketing à la lumière de la communication, in L'année sociologique, PUF, Paris , 2001

81) P. CHANIAL ; Justice, don et association : la délicate essence de la démocratie, Découverte, Paris 2001.

82) Lilliane Demont –Lugol, Alain kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, Armand Colin Curcus,2 édition , Paris,2006.

83) Robert Vion ,La communication verbale, analyse des interactions, Hachette supérieur ,Paris,2000.

84) Jean Lohisse et all, La communication De La transmission a la relation, de boech,4eme édition, Bruxelles, 2009.

85) FELTEN&ASSOCLES, La communication associative, fiche pratique, éditions CLAE,2017.

86) Roland Barthes, "rhétorique de l'image", in Communications", n 04, recherches sémiologiques, Ed Larousse, Paris, 1964.

ثالثا: المجلات والدوريات.

87) أحمد فاروق رضوان، (أدوات الاتصال التفاعلي المستخدمة في المواقع الإلكترونية الحكومية بدولة الإمارات المتحدة)، مجلة الاتصال والتنمية، بيروت: المركز العربي لبحوث الاتصال والتنمية، العدد (04)، جانفي، 2012.

رابعا: الرسائل الجامعية.

88) خالد جاسم إبراهيم حسن الحوسني، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع: جمعيات النفع العام – دراسة حالة – رسالة ماجستير غير المنشورة، (الإمارات العربية المتحدة: جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم، 2013/2012)

خامسا: المواقع الالكترونية:

89) هاني عرب، الاتقان في فن مهارات الاتصال، ملتقى البحث العلمي، سنة 2006: على الرابط: [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)