

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاتصال و التحرير الاداري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة اولى الماستر (علوم التسيير)

الاستاذ. منصر الياس
2019/2020

فهرس المحتويات

6.....	مقدمة	
المحور الاول		
الاتصال : مفاهيم ونظريات		
8.....	المفاهيم الاساسية للاتصال	1
8.....	المعلومات	1.1
8.....	مفهوم المعلومة	1.1.1
10.....	خصائص المعلومات الجيدة	1.1.2
10.....	دور المعلومات في المؤسسة	1.1.3
11.....	مفهوم الأتصال	1.2
13.....	علم الاتصال	1.3
14.....	ميادين الاتصال	1.4
17.....	اهم نماذج و نظريات الاتصال	2
18.....	نموذج شانون ووفر	2.1
19.....	نموذج Laswell	2.2
20.....	نموذج شرام و ازقود Osgood & Schramm	2.3
21.....	نموذج نيوكمب Newcomb (نموذج النسق الاجتماعي)	2.4
22.....	نموذج جورج جربنر Gerbner	2.5
23.....	نموذج وينر: Le modèle cybernétique	2.6
24.....	نموذج جاكبسون Jakobson	2.7
26.....	نظرية مدرسة بالو ألتو: palo Alto	2.8
27.....	نموذج Rogers & Kincaid	2.9
29.....	أهداف الاتصال	3
30.....	عناصر الاتصال	4
33.....	خصائص الاتصال	5

34.....	وظائف الاتصال.....	6
36.....	معوقات الاتصال.....	7
36.....	معوقات نفسية جسدية و الشخصية.....	7.1
37.....	المعوقات الفنية.....	7.2
38.....	المعوقات الثقافية و الاجتماعية.....	7.3
39.....	المعوقات التنظيمية.....	7.4
39.....	المعوقات البيئية.....	7.5
40.....	أنواع الأتصال.....	8
40.....	أنواع الاتصال حسب مدى الرسمية.....	8.1
41.....	أنواع الاتصال من حيث نوع الرسالة.....	8.2
42.....	شبكات الاتصال.....	9
45.....	تحسين فعالية الاتصال.....	10

المحور الثاني

الاتصال في المؤسسة

48.....	الاتصال الداخلي.....	1
48.....	تعريف الاتصال الداخلي.....	1.1
49.....	اتجاهات الاتصال الداخلي.....	1.2
49.....	الاتصال النازل.....	1.2.1
50.....	الاتصال الصاعد.....	1.2.2
51.....	الاتصال الأفقي.....	1.2.3
51.....	الإتصال المحوري.....	1.2.4
52.....	وسائل الأتصال الداخلي.....	1.3
52.....	الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي.....	1.3.1
53.....	الوسائل المكتوبة.....	1.3.2
56.....	الوسائل السمعية البصرية للاتصال الداخلي.....	1.3.3
57.....	وظائف الاتصال الداخلي.....	1.4

57	الوظيفة الإعلامية.....	1.4.1
58	الوظيفة الإقناعية.....	1.4.2
58	الوظيفة التكاملية.....	1.4.3
58	موقع الأتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	1.5
60	استراتيجية الاتصال في المؤسسة.....	1.6
61	تشخيص الوضع الاتصال في المؤسسة.....	1.6.1
62	تحديد أهداف الاتصال.....	1.6.2
62	تعيين المستهدفين (المستقبلين) و تكييف الوسائل.....	1.6.3
63	التنفيذ والمتابعة.....	1.6.4
63	الاتصال الخارجي.....	2
63	ما هو الاتصال الخارجي.....	2.1
64	وسائل الاتصال الخارجي.....	2.2
65	اقسام الاتصال الخارجي.....	2.3
65	الاتصال المؤسسي.....	2.3.1
69	الاتصال التسويقي.....	2.3.2
73	الاتصال المالي.....	2.3.3

المحور الثالث

التحرير الإداري

79	التحرير الإداري : مفهوم و خصائص.....	1
79	مفهوم التحرير الإداري.....	1.1
79	الضوابط الأساسية للتحرير الإداري.....	1.2
80	خصائص التحرير الإداري.....	1.3
81	خصائص الأسلوب الإداري.....	1.4
86	صيغ التحرير الإداري.....	1.5
88	خطوات التحرير الإداري.....	1.6
88	مرحلة التحضير.....	1.6.1

89مرحلة الصياغة	1.6.2
90اهم الوثائق الادارية	2
90الرسالة الادارية	2.1
90تعريفها	2.1.1
90أنواعها	2.1.2
90نماذج للرسالة الإدارية	2.1.3
93جدول الإرسال	2.2
93تعريفه	2.2.1
93عناصر جدول الإرسال	2.2.2
94نموذج جدول ارسال	2.2.3
95التقرير	2.3
95تعريفه	2.3.1
95أنواعه	2.3.2
96أهميته	2.3.3
96تصميمه	2.3.4
98المحضر	2.4
98تعريفه	2.4.1
98أنواعه	2.4.2
98شكله	2.4.3
100عرض الحال	2.5
100تعريفه	2.5.1
100أنواعه	2.5.2
101شكله	2.5.3
101الاعلان	2.6
101تعريفه	2.6.1
102كيفية تبليغه	2.6.2
102شكله	2.6.3

103.....	المذكورة.....	2.7
103.....	تعريفها.....	2.7.1
104.....	أشكالها.....	2.7.2
104.....	عناصرها.....	2.7.3
105.....	الدعوة و الاستدعاء.....	2.8
106.....	التعريف.....	2.8.1
106.....	العناصر.....	2.8.2
108.....	التعليمة.....	2.9
108.....	تعريفها.....	2.9.1
109.....	شكلها.....	2.9.2

مقدمة

هذه المطبوعة الموجهة للطلاب السنة اولى ماستر هي بمثابة مدخل لعلم الاتصال و دليلا يسمح لهم بالتعرف على الجوانب الاساسية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة بصفة عامة.

تهدف هذه المطبوعة إلى تبسيط وشرح المفاهيم الأساسية للمقياس الاتصال في المؤسسة مع تقديم أمثلة مبسطة اذا اقتضى الامر، من أجل تقريب الفهم وإزالة الغموض ومن خلالها ايضا يتمكن الطالب من معرفة مختلف أشكال الاتصال التي يمكن أن تتم في بيئة الأعمال سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

قسمت المطبوعة إلى ثلاثة محاور، يمثل المحور الأول مدخلا شاملا للاتصال. يتمكن الطالب بواسطته من الولوج الى الاطار النظري للاتصال عبر التعامل مع المفاهيم الاساسية للاتصال، فهم العملية الاتصالية و التعرض لاهم النماذج و النظريات المفسرة لها. يتطرق هذا المحور ايضا الى انواع الاتصال و ميادينه و عرض لاهم خصائصه و معوقاته.

اما المحور الثاني فهو مخصص للاتصال في المؤسسة بنوعيه الداخلي و الخارجي. يتطرق الطالب فيه اولا الى الاتصال الداخلي في المؤسسة اهميته، انواعه، وسائله وكيف ينظم العلاقات بين الافراد و المصالح الادارية. الى جانب التعرض لاستراتيجية الاتصال و اهم الخطوات لصياغتها. ثانيا في الجزء المتعلق بالاتصال الخارجي. تستعرض المطبوعة كيف تتعامل المؤسسة مع جمهورها الخارجي المتنوع. يتم شرح اهم انواع الاتصال الخارجي الاتصال المؤسساتي، الاتصال التسويقي، الاتصال المالي بالإضافة الى اتصال الازمات.

اما المحور الثالث فهو متعلق بالتحديد الاداري. يمثل هذا المحور دليلا للطلاب يتعرف من خلاله على اهم الوثائق الادارية و يمكنه من الإحاطة بقواعد و تقنيات التحرير الإداري و ضوابطه.

المحور الاول

الاتصال : مفاهيم و نظريات

الاتصال : مفاهيم و نظريات

تمهيد

الاتصال "علم" معقد يرتبط بشكل قريب او بعيد بجميع أنواع التقنيات، المفاهيم والاساليب التي تطورها الانسان على مر السنين. يمكننا أن نقول أن الاتصال هو توليفة من العديد من التخصصات: الأدب، الفن والفلسفة، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية و التكنولوجيا..... كما ان الاتصال هو أكثر من علم. اذ يمثل مبدأ لإقامة اي صلة بين المحاورين. يسهل جمع شخصين و يؤسس لأي قرار فعل او عمل. لذلك من الضروري فهم العناصر و القواعد الاساسية التي تؤسس له.

1 المفاهيم الاساسية للاتصال

1.1 المعلومات

قبل التطرق لمفهوم الاتصال يتوجب الامام أولاً بمفهوم المعلومة باعتبارها من المفاهيم الاساسية المرتبطة بالاتصال

1.1.1 مفهوم المعلومة

ما هي المعلومة ؟

للإجابة على هذا السؤال علينا ان نميز بين مفهوم المعلومة ومفاهيم أخرى تستخدم غالباً لتلبي نفس معنى المعلومة. يستعمل أحياناً مفهومي المعطيات (او البيانات) والمعرفة للدلالة عن المعلومة : يخلط البعض بينهما ويستخدمهما البعض الآخر على أساس أنها مرادفة لمعنى واحد. لكن علينا أن ندرك أن مفهوم المعلومة يختلف عن مفهومي المعطيات و المعرفة بالرغم من العلاقة الوثيقة المتواجدة بينهما. فما هو الفرق إذن بين المعلومة والمعطيات و المعرفة ؟

المعطيات:

هي مجموعة الحقائق والمشاهدات التي تكون على شكل أرقام وحروف ورموز وأشكال خاصة، تختص بفكرة وموضوع معين. تعبر عن حقائق تنتج عن قياسات مأخوذة من الانسان او الالة. يمكن أن تكون نوعية (السماء الزرقاء) أو كمية (درجة الحرارة في الخارج 20 درجة مئوية). فهي مفاهيم لغوية او رياضية او رمزية خالية من معنى ظاهري متفق عليه لتمثيل الأشخاص او الأشياء او الاحداث. المعطيات تحتاج الى معالجة لتتحول الى معلومات.

المعلومات :

هي نتاج معالجة البيانات، فالمعلومات عبارة عن البيانات التي تمّ معالجتها بتصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وأصبح لها معنى لتحقيق هدف معين وتُستعمل لغرض معين. و يمكن تخزينها في وسائط مكتوبة أو مغناطيسية. يعرف Prax المعلومات على انها

«Une collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite ou orale »¹.

يتم إنتاج المعلومات من تطبيق نموذج تفسير على مجموعة من البيانات. فهو يسهل فهم أي موضوع في سياق محدد وهو الأساس لاكتساب المعرفة .

وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هو انه معلومة ما بالنسبة لشخص معين قد تكون مادة أولية (معطيات معالجة) بالنسبة للشخص الآخر، أو يمكن أن تكون مادة أولية لنفس الشخص في موقف مختلف. فمثلا الطليبات هي معلومة بالنسبة لمستلم البضائع ولكنها ليست سوى معطيات بالنسبة لمسؤولي تسيير المخزونات، ولأجل هذا فان المصطلحين (معطيات ومعلومة) يستعملان أحيانا بصفة متبادلة.

المعرفة:

هي قدرة تفكيرية وقدرة على التدريب. يعرفها Foray على انها

« La connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données structurées, d'une certaine façon inerte ou inactive, ne pouvant par elle-même engendrer d'autres informations»²

تمثل مجموعة المعاني والمعتقدات والاحكام والمفاهيم التي تتكون عند الانسان في بحثه عن فهم الظواهر المحيطة به. فهي رصيد خبرة وتدريب. كما يوضح ذلك Nonaka

"Information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the **commitment** and **beliefs** of its holder"³

تجدر الإشارة الى ان الرصيد المعرفي لدى الشخص الواحد يختلف من وقت لآخر نتيجة حصوله على معارف جديدة كما يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف السياق المعاش واختلاف التجارب والدراسة والخبرة. وبهذا يمكن القول أن المعلومات تقع في مرتبة وسيطة بين البيانات والمعرفة، فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة عندما تجمع وتعالج وترتبط معا تصبح معلومات، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة.

¹ J.-Y. Prax . *Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Dunod. Paris, 2000, P.36

²D. Foray). *L'économie de la connaissance*. Casbah édition. Alger, 2004, P.9

³ I, Nonaka. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *The institute of management science*, 1994, 5(1). P.15



1.1.2 خصائص المعلومات الجيدة

لكي نعتبر ان المعلومات أنها ذات جودة، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي⁴:

- الدقة: وهي أن تكون المعلومات محددة وخالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق؛
- الملائمة: وهي أن تكون المعلومات مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام دون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع؛
- الوضوح: وهي أن تكون المعلومات بسيطة ومفهومة وغير معقدة أو غامضة، وتكون سهلة الفهم والتطبيق؛
- الشمول: وهي أن تغطي المعلومات جميع جوانب الموضوع الذي خصصت له وجمعت من أجله؛
- التوقيت: وهي أن تتوفر المعلومات وتصل إلى الجهة التي تطلبها في التوقيت السليم والمناسب وبالسرعة الممكنة؛
- المرونة: وهي قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم ورغباته، وأن تخدم أكثر من غرض في نفس الوقت؛
- التكلفة: وهي ألا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها؛
- الموضوعية: حيث يجب ألا تميل المعلومات إلى جهة معينة أو تنحاز إلى رأي معين، أو تخلط فيها الأهمية الشخصية؛
- القابلية للقياس: وتعني هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات.

1.1.3 دور المعلومات في المؤسسة

تلعب المعلومة دورا محوريا في المؤسسة. يمكن حصر ثلاثة أدوار أساسية تلعبها المعلومة خاصة على مستوى المؤسسة وهي كالآتي:

- الدور التقني.
- الدور التحفيزي.
- الدور الاجتماعي.

أولا: الدور التقني:

⁴ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص ص.

هذا الإطار التقني مقترن بالعمل الإداري، فالتسيير في أي مؤسسة يستند على المعلومة التي تسمح بحسن اتخاذ القرار انطلاقاً من المعطيات الجديدة التي تصل متخذي القرار.

- فالمعلومة هي المادة الخام لاتخاذ القرار ووسيلة للتقليل من عدم الاكادة في اتخاذ القرارات؛
- أداة التنسيق بين مختلف العمليات والنشاطات في المؤسسة؛
- وسيلة التكيف والاتصال مع المحيط.

ثانياً: الدور التحفيزي:

هذا الدور مرتبط بالإطار التحفيزي للعاملين بالمؤسسة، فالمعلومة الجيدة تسمح بتحفيز الأجراء العاملين بها. إذ تعتبر الركيزة الأساسية لتحسين الكفاءات سواء الفردية او الجماعية. فالموارد البشرية يجب أن تستغل بصفة أفضل وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ قرارات المؤسسة مع التوزيع العادل للمعلومة أي دون احتكارها قصد كسب ولاء العمال واجتذابهم، فالمعلومة إذن هي أداة للتأثير على العمال وإحدى العوامل التي تزيد من الإبداع داخل المؤسسة.

ثالثاً: الدور الاجتماعي:

تلعب المعلومة دوراً أساسياً في إرساء مناخ اجتماعي جيد ومستقر (غياب الاضرابات والاحتجاجات....). المعلومة التي تتدفق في مختلف المستويات الإدارية والتي من شأنها اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل مهمة في هذا تدعيم الجانب التحاوري الاجتماعي للمعلومة.

تجدر الإشارة الى إن المعلومة لا تستطيع أن تلعب أدوارها الثلاثة السابقة بدون تنظيم جيد لها داخل المؤسسة، فالتسيير السيئ لها قد ينجم عنه تأخر، تضيق للوقت، هدر للأموال، نقص حدة المنافسة وحتى غلق المؤسسة على المدى البعيد. جميع المؤسسات الناجحة مبنية على اتصال أعضائها وعلي وجود قاعدة عمل مشترك فيما بينهم فبدون تبادل المعلومات لا يمكن أن يكون هناك نشاط اجتماعي، مما يؤدي للبحث عن تسيير أفضل للمعلومات القابلة للمعالجة قصد تحقيق التفوق الاقتصادي في نفس الوقت تحسين وتطوير توزيع وتسيير المعلومة، وهنا يكمن دور الاتصال.

1.2 مفهوم الاتصال

الاتصال هو واحد من الأنشطة البشرية التي يقوم بها الجميع ولكن قلة من يستطيع تحديد معناه او إعطاء تعريف مقنع له. الجميع يستولي هذا المصطلح من خلال إعطائه معنا خاصا يطابق عالمه ووجهة نظره، دون محاولة لتبرير هذا الاستخدام الذي في كثير من الأحيان يكون تعسفياً. وهذا يؤدي، في الواقع، إلى ارتباك كبير حول المعنى الدقيق لهذا المصطلح، وعدم وجود اتصال حول مفهوم الاتصال.

الاتصال هو التواصل والحديث مع الآخرين، هو التلفزيون، هو طريقة حلاقة او تصفيف شعر الراس وطريقة ارتداء الملابس، طريقة المشي... القائمة لا تتوقف هنا. للاتصال مؤسسات تتكفل به من وزارة النقل المسؤولة عن شبكات

النقل المادية (السكك الحديدية والطرق...) الى مؤسسات الاعلام (وسائل الإعلام) والمؤسسات الاقتصادية من خلال أنشطة التسويق والإعلان. كل شيء اتصال.

اذن الاتصال من بين المفاهيم التي تتميز بالغموض والتعقيد.

الاتصال لغة

كلمة "اتصال" باللغة الانجليزية «Communication» مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا To make commun أو تقاسم To share أو نقل To transmute ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات.

اما في اللغة الفرنسية فظهرت كلمة اتصال أولا بمعنى يشارك participer ليصبح معناه فيما بعد ارسال الشيء . transmettre

اما في اللغة العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين. الأول هو "الربط" بين شخصين او شيئين اما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاء الى غاية معينة. اذن الاتصال هو العلاقة او الصلة التي تجمع بين طرفين للوصول لغاية محددة.

الاتصال اصطلاحا

لقد تعددت تعاريف الاتصال وليس هناك تعريف شامل متفق عليه ومن تعاريف الاتصال

- Un processus d'échange dynamique — et, si possible, équilibré — des informations entre des individus ou des groupes. Elle implique une mise en relation de ceux qui émettent des signes avec ceux qui les reçoivent, et qui deviennent, à leur tour, des communicateurs⁵.
- Any act by which one person gives to or receives from another person information about that person's needs, desires, perceptions, knowledge, or affective states. Communication may be intentional or unintentional, may involve conventional or unconventional signals, may take linguistic or non-linguistic forms, and may occur through spoken or other modes⁶.

⁵ Weiss D. Quelques réflexions sur la communication et l'entreprise. In: Communication Information, volume 2 n°2, automne 1977. p. 322;

⁶ Velentzas JO, Broni G. Communication cycle: definition, process, models and examples. 1sted. Recent advances in financial planning and product development. Greece: WSEAS Press; 2014.

• تعريف شيري C. cherry الاتصال هو عنصر أساسي في الحياة الاجتماعية ومشاركة الأفراد في الرمز والمعنى والإشارة واللغة، وكافة أنواع العلاقات الاجتماعية التي تحدث في الحياة اليومية، والاتصال يجعل الأفراد يفهمون بعضهم ... ويجعلهم في وحدة واحدة، ربما تكون الجماعة أو المجتمع أو الثقافة ككل⁷.

يمكننا - باختصار - أن نقول إن الاتصال هو عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها من خلال استخدام الرموز. ويحدث الاتصال عندما يقوم الشخص بإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والمشاعر مع الآخرين.

1.3 علم الاتصال

الاتصال مفهوم يصعب الامام به. اذ ينظر اليه من العديد من الزوايا تختلف حسب نوع وتخصص الموضوع وحسب الاستعمال⁸.

يركز علماء علم النفس والادارة اهتمامهم على مواضيع اكتساب السلوك والتعلم. فالاتصال من هذه الزاوية يعتبر وسيلة للتأثير على السلوك وركيزة أساسية في عملية التعلم. اذن الاتصال هو عبارة عن السلوك الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الآخر. السلوك في هذا الإطار يشتمل على ما هو لفظي او مكتوب او غير لفظي (ايحاءات، حركات.....). كما اهتم علماء علم النفس بالعمليات العقلية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال مثل اتخاذ القرار والتفسير والربط والتدّكر.

اما المتخصصون في نظم الاتصال والمعلومات فينظرون الى الاتصال من زاوية تقنية ورياضية. اذ موضوع دراساتهم هو المعلومات وكيفية ارسالها وتلقيها من خلال وسائط مادية. هذه المعلومات قابلة للتخزين والاسترجاع. يتم ارسالها واستقبالها من خلال إشارات (كهربائية مثلا). من هذا المنظور يعتبر الاتصال عملية ارسال واستقبال وترميز تخزين وتحليل واسترجاع المعلومات.

ويرى المختصون في الإعلام أن الاتصال إذاعة رسائل موحدة (واقعية أو خيالية) على أعداد كبيرة من الناس منتشرون في مناطق جغرافية مختلفة متفرقة تختلف من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. الاتصال يستند لهيئة أو مؤسسة تمثل المرسل، والمستقبل هو الجمهور الذي يتميز باللاتجانس (hétérogénéité) في عديد من النواحي (الثقافة، السن، الجنس...)

في علم الاجتماع فقد اعتبره علماء الاجتماع عملية اجتماعية تستند اليها انتقال الأفكار والمعلومات بين الاشخاص، اذ يعتبر الاتصال يعني تلك العملية الذي من خلالها توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. هي العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والرموز والأفكار بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع.

يستخلص مما سبق أن كل اختصاص علمي منها يتناول الاتصال من ركن خاص دون الاطلاع بجوانبه وبأبعاده كاملة، وبذلك يمكن القول إن الاتصال ليس عملية نفسية فقط، أو اجتماعية، وتقنية اعلامية وإنما هو عملية تفاعل وتداخل كل هذه الجوانب والأبعاد مع بعضها البعض.

⁷ د. عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 5

⁸ سيتم التطرق بتعمق أكثر لمختلف وجهات النظر هذه عند عرض اهم النظريات المفسرة لعملية الاتصال.

اجمالياً يمكن القول ان علم الاتصال هو الدراسة العلمية للإنتاج ومعالجة آثار أنظمة الإشارات والرموز التي يستخدمها الأفراد لإرسال واستقبال الرسائل. ثلاثة أبعاد تلخص هذا الامر:

1. الاتصال هو عملية يمكن قياسها وتحليلها وتحسينها.
2. دراسة الاتصال يتركز على كيفية إنتاج الرسائل ومعالجتها وإرسالها، وكذلك آثارها على المتلقي.
- 3... سلوك الأفراد يتضمن وظيفة اتصالية يمكن تقييمها على أساس محتواه اللفظي أو غير اللفظي.

1.4 ميادين الاتصال

لقد اختلف الباحثون في تقسيم ميادين الاتصال، فتنوعت التقسيمات إلا أننا سوف نشير إلى الميادين الأكثر شيوعاً وهي⁹:

- الاتصال الذاتي Intrapersonal communication:

“ communication with oneself. It is an internal dialogue and may take place even in the presence of another individual. Intrapersonal communication is what goes on inside your head even when you are with someone”.¹⁰

اذن الاتصال الذاتي هو الاتصال الذي يبدأ داخل الفرد في ذاته وعقله، كما يهتم بما يفكر فيه الإنسان وما يشعر به، وكذا كيفية استقباله للمعلومات والرموز عبر الحواس الخمس، وطرق استجابته وترجمة الخبرات إلى معاني، فالفرد قد يتناقش مع نفسه إذا كان يقرأ كتاباً أو يشاهد برنامجاً تلفزيونياً، ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال، مثلاً: كثير ما نتحدث مع أنفسنا حينما ننظر في المرآة أو نفكر في شيء ، وهذا لا يعني بأننا مجانين، وإنما هذا نمط من اتصال البشر. فالالاتصال الذاتي يساهم في تعريف الإنسان بذاته. دراسة الاتصال في هذا المستوى يدور حول العناصر المتعلقة بالإدراك والعاطفة، والحكم، وصورة الذات (self Image).

كما يتأثر الاتصال الذاتي بالاتصال مع الآخرين حيث يبدو المرء مطمئناً أو متزعجاً من علاقاته بالآخرين حسب حسن هذه العلاقات أو سوءها. ويترجم هذا من خلال الاتصال الذاتي بالتفكير فيما حدث من لحظات سعيدة أو مشكلات نتج عنها خصام أو توتر في العلاقة مع الآخرين.

INTRAPERSONAL
Communication with oneself



- الاتصال الشخصي Interpersonal Communication:

⁹ Dimbleby R; Graeme B. *More Than Words: An Introduction to Communication*. New York: Routledge, Third Edition, 1998.

¹⁰ West R, Turner L H., *Introducing Communication Theory: analysis and application*, McGraw-Hill Companies, 2010; p33

"Interpersonal communication referred to face-to-face communication between people"¹¹.

الاتصال الشخصي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص وآخر، هو عملية الاتصال التي تحدث بين فرد وآخر على أساس الاحتكاك والمواجهة المباشرة وجها لوجه (interaction face à face)، أو هو عملية تبادل المعلومات والأفكار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة، حيث يقوم الاتصال هنا على الحوار وكلما توفرت للقائم بالاتصال مهارات الاتصال وتهيأت الظروف المناسبة للمستقبل لتلقي الرسالة، كلما توجه الاتصال إلى تحقيق الهدف المرغوب .

وقد يسمي في بعض الأحيان بالاتصال المباشر، وهو الاتصال الذي يحدث في حياتنا اليومية وفي اغلب المجتمعات في العالم، فهو اتصال يحدث بشكل مباشر بين أفراد، أو جماعات موجودة في مكان واحد يستطيع كل مشترك فيه أن يتلقى استجابة مباشرة على ما يقول ويقف على موقف الطرف الآخر. ويركز هذا المستوى على دراسة وتحليل تطوير وصيانة وفشل العلاقات الاتصالية الشخصية؛ اكتساب المهارات التوافقية والقدرات؛ ضعف الاتصالات؛ ودراسة الاتصالات المهنية.

INTERPERSONAL
Face-to-face communication



- الاتصال الجمعي Small Group Communication :

« Small group communication is defined as communication among at least three individuals”¹².

هو الاتصال الذي يحدث بين مجموعات صغيرة من الافراد (تتكون على الأقل من ثلاثة افراد). هذه المجموعات الصغيرة تعمل من اجل الوصول الى اهداف معينة (مجموعات الصداقة او العائلة لا تنتهي الى هذا النوع من الاتصال) كما تتعلق الدراسة في هذا المستوى بقواعد الجماعة (كيف تنمو، وتزول). تشكيل الهوية التنظيمية والتعبير عنها من خلال الرموز، وتشكيل القيم وانشرها.

SMALL GROUP
Communication with a group
of people



- الاتصال التنظيمي Organizational Communication

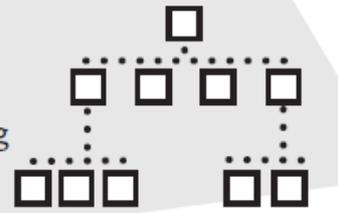
¹¹ West R, op cit. p34

¹² Idem. p35

« Organizational communication pertains to communication within and among large, extended environments. This communication is extremely diverse in that organizational communication necessarily entails interpersonal encounters (supervisor–subordinate conversations), public speaking opportunities (presentations by company executives), small group situations (a task group preparing a report), and mediated experiences (internal memos, e-mail, and teleconferencing). Organizations, then, are groups of groups. Theories of organizational communication are generally concerned with the functionality of the organization, including its climate, rules, and personnel”¹³.

هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات ويهدف على ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة. يغلب على الاتصال التنظيمي أسلوب الاتصال الشخصي ، سواء كان الاتصال الشخصي ثنائيا كالحوار والمحادثة بين الزملاء في العمل، أو مع المدير، أو كان جماعيا من خلال اللقاءات و اجتماعات الأقسام. كما يرتبط الاتصال التنظيمي بتنوع بيئة الاتصال. هو اتصال جمعي للمجموعات.

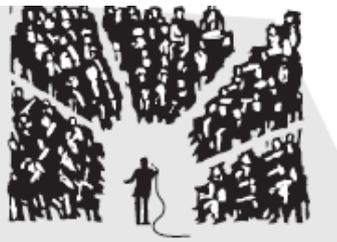
ORGANIZATIONAL
Communication within and among
large and extended environments



- الاتصال الخطابي او العام Public/Rhetorical Communication

في هذا النمط من الاتصال يوجه المرسل رسالته إلى عدد كبير من الأفراد ومثال عن ذلك: الخطاب. وعادة ما يتميز هذا النوع من الاتصال بالصيغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت كما هو الحال في المحاضرات والندوات والامسيات الثقافية وعروض المسرح ويتميز التفاعل بين اعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع ويتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الاهداف العامة

PUBLIC/RHETORICAL
Communication to a large
group of listeners (audience)



- الاتصال الجماهيري Mass/Media Communication :

¹³ West R, op cit. p37

الاتصال الجماهيري هو

"Mass communication refers to communication to a large audience via one of these channels of communication(newspapers, videos, CD-ROMs, computers, TV, radio....). "

يوجه هذا النمط من الاتصال رسائله إلى كافة أفراد الجمهور، حيث يشمل كل ما يتم بثه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات والسينما والكتب ... والتي تسهل نشر الرسائل وبثها بسرعة فائقة . وترتكز الدراسة في هذا المستوى على خصائص الاتصال عبر النظام الاجتماعي: طبيعة ودور وتأثير وسائل الإعلام، والهياكل السياسية والشبكات والتعبير ونشر القيم الوطنية، والهوية والثقافة.

MASS/MEDIA
Communication to a very
large audience through
mediated forms



- الاتصال الثقافي (Cultural Communication) -

"Cultural communication refers to communication between and among individuals whose cultural backgrounds vary".¹⁴

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

CULTURAL
Communication between and
among members of different cultures



2 اهم نماذج ونظريات الاتصال

¹⁴ West R, op cit. p41

نعرض فيما يلي اهم نماذج و نظريات الاتصال

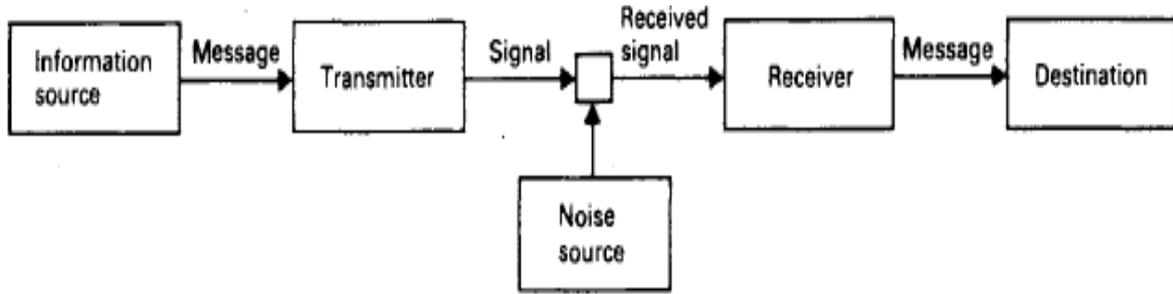
2.1 نموذج شانون ووفر

يعتبر هذا النموذج إمكانية ارسال الرسائل دون الاهتمام بالمعنى. يركز هذا النموذج على وجود أربعة عناصر¹⁵

- المرسل والمستقبل كفاعلين في العملية الاتصالية؛
- الترميز وفك الترميز كوظائف على للإرسال والاستقبال.
- الرسائل كقنوات للعملية الاتصالية.
- الضوضاء كمشوش على نوعية الاتصالات.

في هذا النموذج نجد أن عملية الاتصال تسير في طريق واحد وقد حدد ثلاث خطوات لسييرها اضاقة الى عنصر التشويش الذي يعيقها حسب الشكل التالي :

الشكل 1: نموذج شانون ووفر



المصدر

Fiske J, *Introduction to communication studies*, Routledge, New York,1990 p 6

يرئ هذا النموذج الظروف اللازمة لضمان اتصال ذا جودة. لتحقيق هذا الامر على المرسل أن:

- يعرف جيدا المستهدف (المرسل) بشكل صحيح لتحديد نوع الاستجابة المتوقعة؛
- ترميز الرسالة وذلك لتبسيط فهمها من قبل المتلقي.
- اختيار الوسائل المناسبة لإيصال رسالة إلى المستقبل.
- إدارة "الضوضاء" المحيطة بالعملية الاتصالية

لتوضيح وشرح النموذج نأخذ مثلا عن عملية الابراق: الشخص A يقرر أن يبعث برسالة إلى شخص B. يتم ترميز الرسالة المرسله عبر موجات الأثير، يتم استقبالها و فك شفرتها. فعل الإبراق هو عمل مقصود لفظي، خطي، محدود في الزمان والمكان. البرقية هي عادة دلالة صريحة.

مع هذه العملية احتمال حدوث "فجوة" بين الإشارات المرسله وإشارات المستقبله وارد، وذلك بسبب عنصر الضوضاء في قناة الاتصال. هذا النموذج المسمى ايضا النموذج التلغرافي يسمح للنظر في ثلاثة مستويات من المشاكل.

¹⁵ Fiske J, *Introduction to communication studies*, Routledge, New York,1990 p 6-8

- يطلق على المستوى الأول من المشاكل المتعلقة بالاتصالات بالمشكلة الفنية –تعبير عن مدى دقة ارسال الرموز (المستوى A).
- والثاني يقع ضمن مشكلة الدلالة -توضح مدى دقة ارسال معنى رموز (المستوى B)
- في المستوى الثالث مشكلة هي مشكلة الكفاءة –تعبير عن مدى فعالية تأثير المعنى على السلوك في الاتجاه المطلوب (المستوى C).

صعوبة تقييم عملية الاتصال يكمن في مدى استيعاب النوعين الأخيرين من مشاكل. غير ان من المنظور التقني المستوى الأول هو المهم. فحل المشاكل التقنية، وذلك في حالة عدم وجود ضوضاء يسمح بتكرار عملية الاتصال وإعادة تشكيل الرسائل بما فيه الكفاية لضمان الفهم وإنتاج التأثير المطلوب. طبعاً هذا الافتراض مثير للتساؤل اذ يعتبر أن المرسل والمستقبل متماثلان، ونقل الرسالة ليست سوى مسألة فك التشفير والترميز .

ومع ذلك، فإن عملية فك الترميز يمكن أن تؤدي أيضاً إلى صعوبات في الاتصال، من الشائع أن المستقبل لا يتلقى رسالة الا من خلال منظوره واحكامه ونتيجة لذلك، أحيانا إضافة او حذف بعض من عناصر الرسالة الأصلية وارد: في كثير من الأحيان شركات التكنولوجيا تتبنى خطاباً فنيا لا يفهمه سوى عدد قليل من الناس، ثم يتم إجراء مقاصبة بين التدابير الهامة المزمع تنفيذها من اجل تحقيق الهدف الفعلي. لهذا لإقامة اتصال جيد لا بد من العثور على التوليفة الصحيحة بين الرسالة والهدف ومستقبل الرسالة.

2.2 نموذج Laswell¹⁶

وضعه عالم السياسة الأمريكي هارولد لاسويل عام 1948 ، وكان الهدف الذي يسعى إليه لاسويل البحث عن الوسيلة التي تمكن من إقناع الرأي العام .اعتبر أن وسائل التواصل الجماهيري هي القادرة على تكوين الرأي العام، نظراً لما لها من قوة كبيرة في القدرة على التأثير من خلال الدعاية، وكذا في الإعلانات السياسية والتجارية، وعلى هذا الأساس بنى لاسويل نموذج الذي يصف فيه سيرورة الاتصال من خلال خمسة أسئلة:

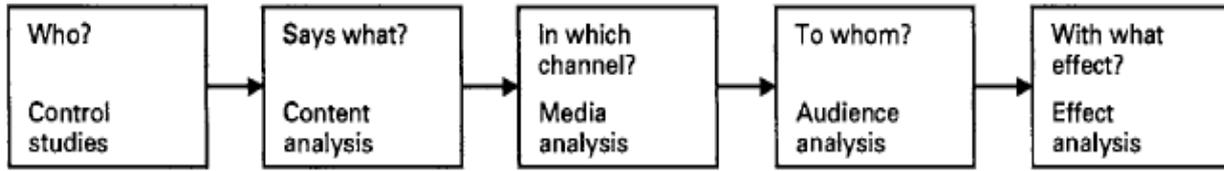
من؟، ماذا يقول؟، من خلال أي قناة؟، لمن؟ باي أثر؟"

السؤال

- من؟: يتوافق مع دراسة لمحيط الإعلام والجهات المرسل (الدافع إلى الاتصال).
- ماذا يقول؟: متعلق بالرسالة، وتحليل محتوياتها. وتكون الرسالة متضمنة المفهوم العام للفكرة. وتصاغ بطريقة معينة في شكل رموز.
- من خلال أي قناة؟: يعني كل التقنيات التي في وقت محدد ومجتمع معين، تعمل على نشر المعلومات والثقافة.
- لمن؟: متعلق بالجمهور المستهدف (العمر، الجنس ...)
- باي أثر؟: يفترض تحليلاً لمدى لتأثير رسالة على الجمهور.

الشكل 2 نموذج Laswell

¹⁶ McQuail D ; Windahl S, *Communication Models for the study of mass communications*, Routledge, second edition ; London, 1993



المصدر

McQuail D ; Windahl S, *Communication Models for the study of mass communications*, Routledge, second edition ; London, 1933, p13

نموذج Laswell يعتبر الاتصال عملية تأثير واقناع (مثل الإعلان). والميزة الرئيسية لهذا النموذج هو أنه تجاوز مسألة اختصار الاتصال في عملية الارسال اذ ينظر للاتصال كعملية ديناميكية مع سلسلة من الخطوات، ولكل منها أهميتها وخصوصيتها وإشكالياتها. كما يركز على هدف وأثار الاتصال.

ومع ذلك وعلى غرار نموذج (وشانون ووفر) ينظر نموذج Laswell إلى الاتصال على أنه عملية خطية تركز على نقل المعلومات تتجسد من دون سياق. إنه نموذج مبسط إلى حد ما. تقتصر عملية الاتصال فيه على البعد الإقناعي.

وينظر للاتصال كعلاقة تسلطية. لا يوجد بها أي شكل من ردود الفعل. يؤخذ على هذا النموذج كونه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المتلقي تنعدم فيه غياب التغذية الرجعية التي تعد ركيزة أساس في كل التفاعلات والعلاقات الإنسانية، فالمتلقي في هذا النموذج يبقى عنصرا منفصلا وسلبيا وغير مؤثر هو الآخر في أي فعل تواصل. كما انه لم يأخذ بعين الاعتبار السياق الاجتماعي والنفسي للعملية الاتصالية.

2.3 نموذج شرام وازقود Osgood & Schramm

وضع النموذج عام 1959 ويعتبر مكملا لنموذج شانون حيث قام كل من شرام وازقود بتعديل نموذج شانون بهدف تطبيقه بصورة أفضل من ناحية التفاهم بين البشر وقد أدخل فكرة «التجربة المشتركة (champ d'expérience commun)» بين المرسل والمستقبل. هذه الفكرة ان الرسالة تعني شيئا بالنسبة لهما. كلما تقارب اطارهما الدلالي كلما زاد احتمال ان تعني الرسالة نفس الشيء عند كل منهما. فوحدة المواقف والافكار والرموز بين المرسل والمستقبل هي التي تحدد فاعلية الاتصال.

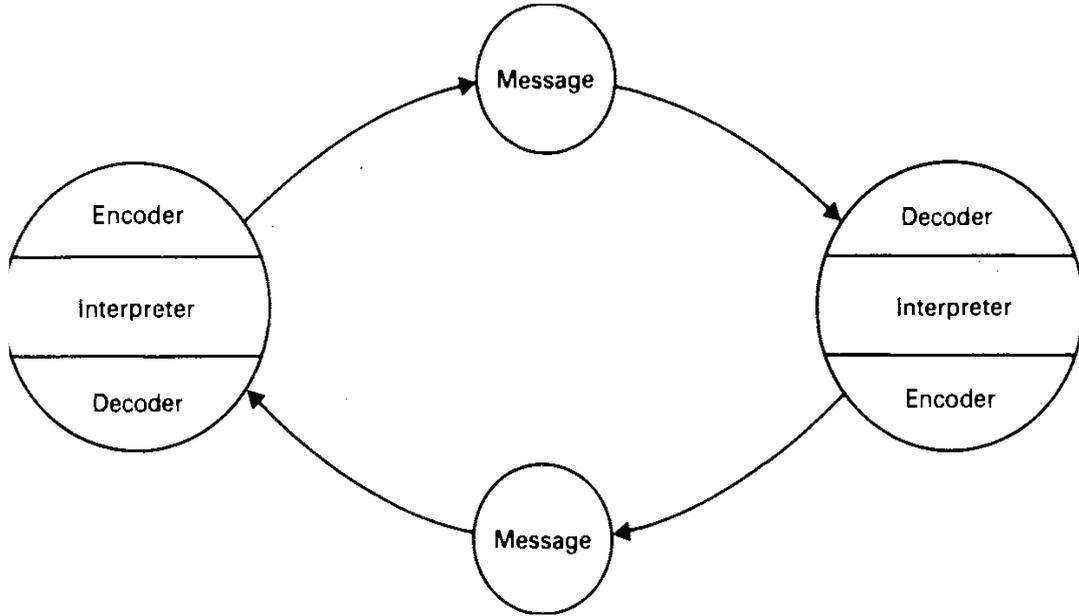
وقد ميز شرام وازقود عناصر العملية الاتصالية كالآتي¹⁷

- المرسل قد يكون شخصا او مؤسسة
- الرسالة: سواء كانت كلمات مكتوبة على الورق او على موجات صوتية او إشارات
- المستقبل: هو الذي يقوم بقراءة الافكار او المشاهدة.

¹⁷ McQuail D ; Windahl S, op.cité

يشترط النموذج وجود تماثل وتناغم بين سلوك المرسل والمستقبل لنجاح العملية الاتصالية. وذلك يعود الى كون مرحلتا الترميز و فك الترميز منفصلتان. مما تقدم نرى أن نموذج شرام و ازقود يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية العملية الاتصالية ونهايتها وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار.

الشكل 3 :نموذج Osgood & Schramm



المصدر

McQuail D ; Windahl S, *Communication Models for the study of mass communications*, Routledge, second edition ; London, 1933, p19

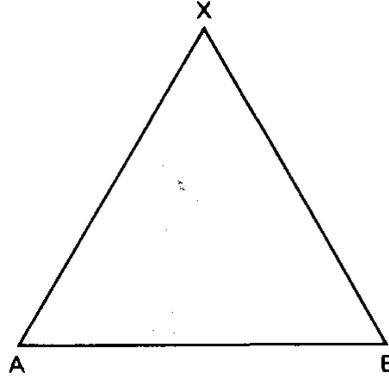
2.4 نموذج نيوكمب Newcomb (نموذج النسق الاجتماعي)¹⁸

يعتبر هذا النموذج من بين النماذج المفسرة للاتصال الاجتماعي. يعتبر هذا النموذج الاتصال علاقة مستمرة ومستديمة بين ثلاثة عناصر أساسية، المرسل A، المستقبل B والبيئة X التي يتواجدان فيها. يعتبر Newcomb ان الاتصال يلعب دورا أساسيا في العلاقة الاجتماعية، حيث يساعد على الحفاظ على توازن النسق الاجتماعي. فالوظيفة الأساسية للاتصال هي السماح لفردين أو أكثر بالمحافظة على التوجهات المتزامنة المتبادلة بينهما وتجاه أشياء محيطهما الخارجي في نفس الوقت. اعتمدت وجهة نظر Newcomb على نظرية الاتساق أو التوازن التي تعتبر ان الناس يحتاجون للمحافظة على انسجام مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكهم. ولغرض التوضيح يمكن أن نعتبر أن شخصا ما (A) يكن اعتباراً إيجابيا للشخص (B)، وشعوراً إيجابياً تجاه رسالة معينة أو شيء معين، وأن الشخص (A) يعتقد أن الشخص (B) يشاركه الفكرة نفسها. فإذا تناقشا حولها واكتشف (A) أن (B) لا يشاركه الفكرة نفسها، فإن حالة من عدم التوازن

¹⁸ Lazar J, *Que sais-je : La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992 p.p 109-111

ستحدث. العناصر ABX تشكل معا نسقا، بمعنى أنها في علاقة ترابط تواقفي متبادل ، فكل منهما متجه: في أن واحد. الاتصال هو القناة الحاملة لهذا التوجه X

الشكل :4 نموذج نيوكمب Newcomb



المصدر

McQuail D ; Windahl S, *Communication Models for the study of mass communications*, Routledge, second edition ; London, 1933, p28

2.5 نموذج جورج جربنر¹⁹ Gerbner

حاول جورج جربنر إعطاء تفسير شامل للعملية الاتصالية. اهتم بتحليل و وصف أنماط الاتصال اللفظي و حتى عمليات الاتصال التي تتم بواسطة التنظيمات أو المؤسسات الإعلامية الكبرى. كما درس نوعية الأنشطة والأفكار والنتائج التي تحدثها هذه المؤسسات، على اختلاف نوعية الجماهير. وقد طرح هذا النموذج، عددا من الموضوعات والقضايا والمشكلات أيضا من أهمها دراسة طبيعة موقف الاتصال، ونوعية المنبه أو المثير، ومضمون العملية الاتصالية، وما تثيره أو الهدف الذي وضعت من أجله سواء من الناحية الفردية أو الاجتماعية.

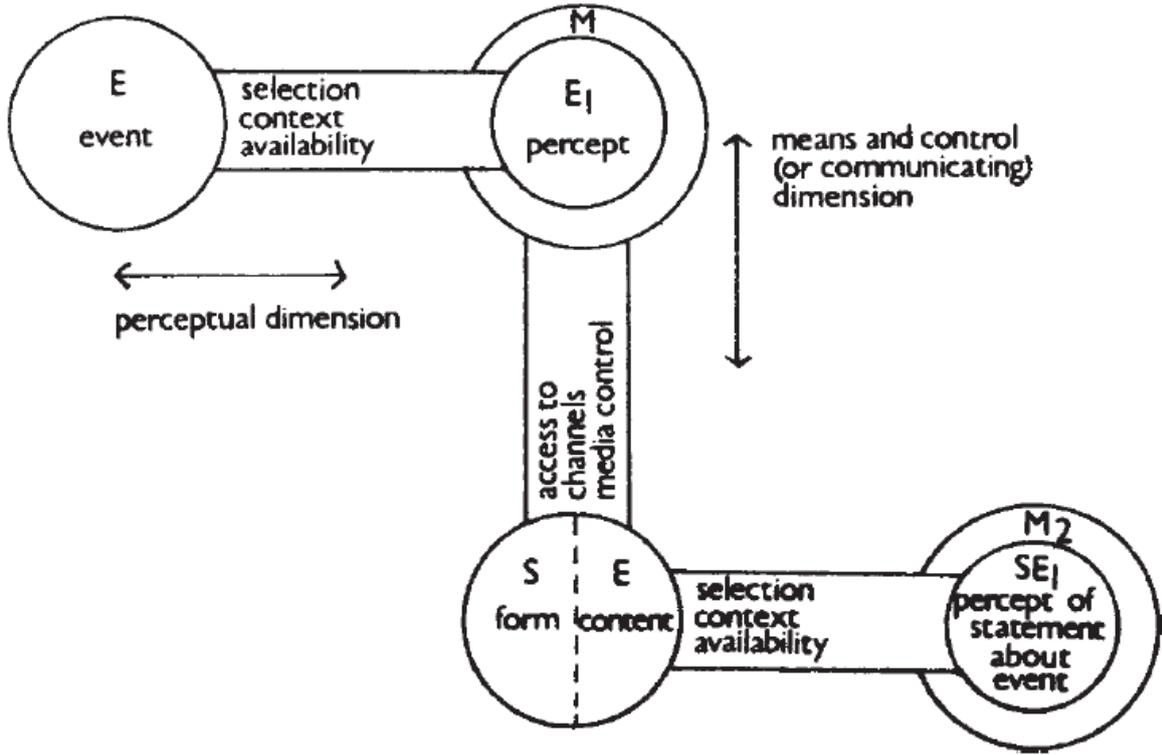
يتمحور هذا النموذج حول اقتراحين أساسيين كما يبين الشكل

أولا : إنه يربط بين الرسالة والواقع، وهو بذلك يبرز مفهوم الدلالة، أو المعنى المرتبط بالطرفي الاتصال

ثانيا : يركز الاتصال على بعدين، أحدهما إدراكي، والآخر ناقل أو رقابي توجيهي.

الشكل 5 : نموذج Gerbner

¹⁹Fiske J, *Introduction to communication studies* Routledge New York,1990 p24- 29



المصدر

Fiske J, Introduction to communication studies Routledge New York,1990 p 25

البعد الأفقي

تبدأ هذه العملية مع الحدث E ، حدث في الواقع الخارجي والذي يتم تلقيه من قبل M (M قد يكون شخصا، آلة مثل كاميرا أو ميكروفون). يرمز لإدراك M للحدث E بالكتابة E₁. ويطلق على العلاقة بين E و E₁ تستدعي عملية انتقاء يقوم بها M اذ انه لا يمكن ان يلتقط كل تعقيدات E. إذا كان M آلة، يتم الانتقاء على اساس خصائصها. إذا كان M شخص، الانتقاء يكون أكثر تعقيدا. الإدراك الإنساني ليست إجابة بسيطة لحافز او مؤثر stimuli ولكنه عملية تفاعل أو تفاوض. عندما ترتبط المؤثرات الخارجية مع التفكير، ينشأ المعنى (لا يمكننا بناء معنا عند الاستماع الغير الجيد لكلمات على سبيل المثال). هذا الدمج يتم التحكم فيه بواسطة الثقافة التي نشأ عليها الشخص. الثقافات المختلفة تؤدي الى تصور مختلف للواقع. الإدراك هو ليس عملية نفسية فقط بل ثقافية ايضا.

البعد العمودي

يتم تحويل الادراك E₁ الى إشارة او رمز للتعبير عن E، يرمز اليه ب SE . S يشير إلى إشارة، و E يشير إلى المحتوى. ومن الواضح أن E يمكن التعبير عنه بطرق مختلفة إلى العدد المحتمل Ss. العثور على أفضل S ل E مهم جدا للمتصل. من المهم أن نتذكر أن SE هو مفهوم موحد وليس تجميع لعدة عناصر. العلاقة بين الشكل والمضمون هو دينامية وتفاعلية. في البعد العمودي، عملية الانتقاء مهمة كما هو الحال في البعد الأفقي. ويتم الانتقاء هنا بالرجوع إلى التصور E₁ غير ان هذا الأخير ليس إجابة كاملة ل E، مما يترك المجال لوجود فجوة و تشويه.

2.6 نموذج وينر: Le modèle cybernétique

أضاف وينر للنموذج شانون عنصر الأثر الرجعي وبالتالي تحولت العملية الاتصالية من عملية خطية في اتجاه واحد الى عملية دائرية: تنتقل المعلومات إلى المستقبل الذي يمكنه أن يتفاعل مع الرسالة مرة أخرى (رد الفعل أو التغذية الراجعة)²⁰.

أعطى هذا النموذج الأهمية لتأثير المعلومات: عملية التعديل. اذ يصبح النظام مفتوحا ويمكنه ان تميل نحو التوازن (التنظيم الذاتي) (auto-régulation). ردود الفعل لدى المستقبل، تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة.

إن فكرة التغذية العكسية هنا من شأنها إظهار مدلول التفاعل الاتصالي و تمييزه عن غيره من التفاعلات الانسانية كالتفاعل السوسولوجي و بالتالي التمييز بين موضوع علم الاتصال و مواضيع العلوم الانسانية و الاجتماعية الأخرى. أعطى هذا النموذج وجهة نظر السيبرنيتيقية Cybernétique حيث ترتبط هذه الأخيرة بمفهوم التحكم الذي يستعمل كثيرا في مجال التقنيات التحكم في الأسلحة الحربية والبيولوجيا فهي علم الأنساق الموجهة والمنظمة .

. غير ان مفهوم المعنى، لا تظهر أهميته في هذا النموذج. يتم تبسيط المعلومات إلى إشارات.

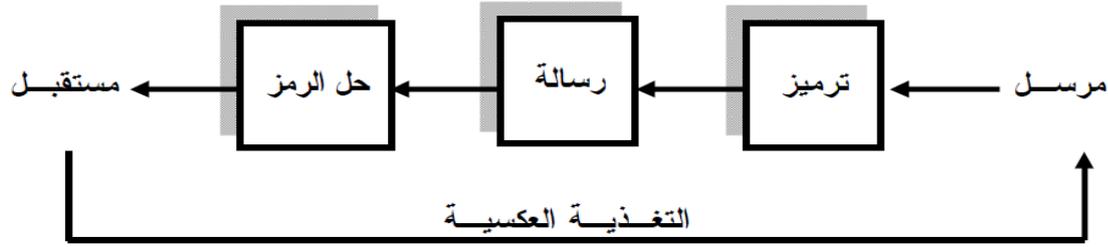
في مخطط وينر، هناك نوعان من ردود الفعل:

- ردود فعل إيجابية: يزيد حجم ظاهرة مع وجود تأثير كرة الثلج. Effet boule de neige

- ردود الفعل السلبية: الحفاظ على العلاقة في حالة من التوازن بين الفاعلين في ظاهرة التنظيمية.

هذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة باعتبار الاتصال لا يتم في اتجاه واحد بل ان تبادل المعلومات يكون وفق نهج دائري. بهذا يفتح وينر الطريق أمام أنماط الاتصال أكثر تعقيدا.

الشكل : 6 نموذج وينر



المصدر

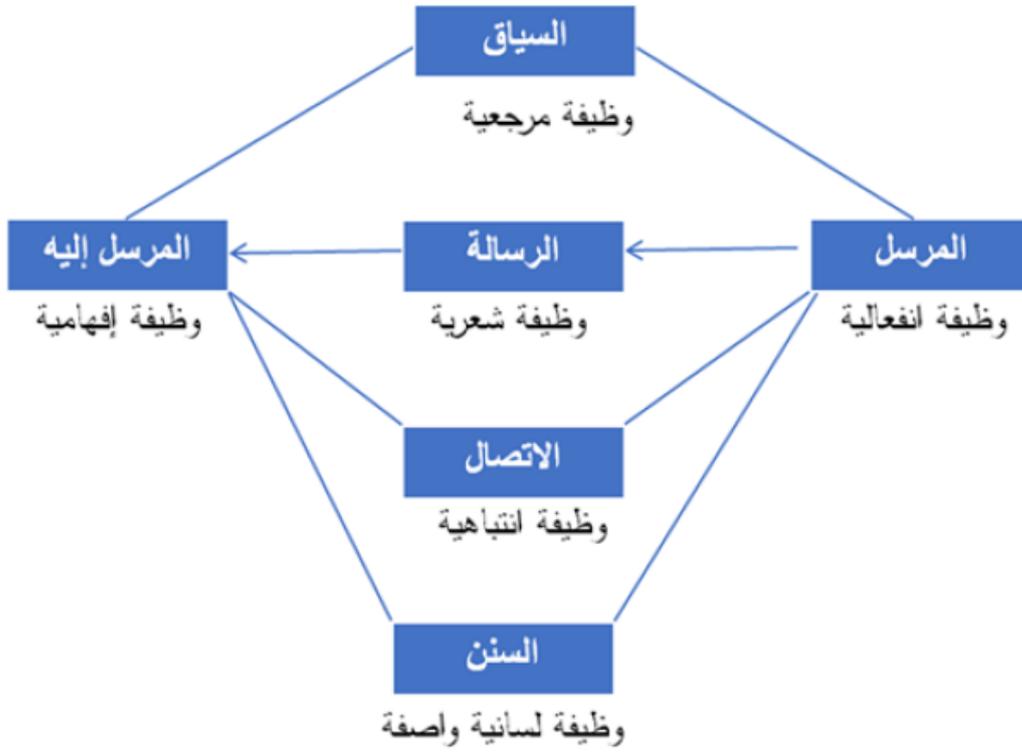
Demeure C, *le marketing*, Dunod, 6eme édition, paris, 2008. P 368

2.7 نموذج جاكبسون Jakobson

في هذا النموذج يأخذ الخطاب والكلمات حيزا من الاهتمام. معنى الرسالة يصبح أولوية. يحدد Jakobson 6 أساسيات للاتصال، ويعطي وظيفة محددة لكل واحد منها.

²⁰ Breton P ; proulx S, *L'explosion de la communication*, Edition la Casbah, Alger, 2000, p 92

الشكل 7: نموذج جاكبسون Jakobson



المصدر

Demeure C, *le marketing*, Dunod, 6eme édition, paris, 2008. P 369

ينتهي هذا النموذج إلى حقل اللسانيات، بهذا النموذج، انتقلنا من نظرة ثابتة ووصفية للعملية الاتصالية للنظرة الوظيفية. اذ بدأ جاكبسون بتصنيف الوظائف اللغوية من خلال تحديد العوامل التي تشكل حدث التواصل اللفظي: يوجه المرسل رسالة إلى المرسل إليه. ولكي تكون الرسالة فاعلة فإنها تتطلب أولاً سياقاً تحال إليه. وهو سياق قابل للإدراك من المستقبل، ويكون لفظياً أو قابلاً لأن يكون لفظياً، ثم تتطلب الرسالة سناً مشتركاً كلياً أو على الأقل جزئياً بين المرسل والمرسل إليه، وأخيراً تتطلب الرسالة قناة مادية وارتباطاً نفسياً بين المرسل والمرسل إليه، ارتباطاً يسمح لهما بإقامة التواصل والحفاظ عليه. كخلاصة. اهتم جاكبسون كثيراً باللغة والشروط التي تستوجب ميلاد الخطاب اللفظي، مع صدارة المرسل في عملية التواصل ومراعاة المرسل إليه، كما لم يغفل بنية الرسالة الغير اللفظية. إلى ذلك قدم بعض العوامل المحيطة التي تكون خارج النص وتؤثر كالفضاء الزمكاني والبيئة اللغوية والمرجع. وأوضح أن البيئة اللغوية تفرض على المتخاطب نظامها الصارم معتمدة على مسننات (رموز) لغوية

الوظائف	عناصر الاتصال
الوظيفة التعبيرية (او الانفعالية) وهي تعبر عن موقف المتحدث، حالته ووضع النفس، فهي تعبر عن انفعالاته وحاجاته وأحاسيسه ورغباته وأفكاره.	مرسل Un émetteur

Fonction émotive	
<p>الوظيفة الإفهامية أو التأثيرية: تهدف هذه الوظيفة الى اقناع والتأثير في المستقبل واثارة انتباهه إلى مضمون الرسالة وإلى شكلها من خلال استعماله للأفعال والأسماء والأساليب كالنداء والأمر والطلب والإقناع، مثل: يا سيدي، لا تدخن هنا، إنه يؤثر على صحتنا.</p> <p>Fonction conative</p>	<p>مستقبل Un destinataire</p>
<p>الوظيفة الشعرية: الرسالة هي للتعبير عن "شيء ما" عبر الكلمات التي تشكل أي بالجانب الجمالي في الرسالة ذاتها</p> <p>Fonction poétique</p>	<p>رسالة Un message</p>
<p>الوظيفة المرجعية: تعتمد أهمية الرسالة على السياق (الرسالة نفسها يمكن أن يكون لها معنيين مختلفين في حالتين مختلفتين)</p> <p>ترتكز هذه الوظيفة على مرجع الرسالة، وتحيل على الموضوع المتحدث عنه وقد يكون هذا المرجع موقفيا أو نصيا، واقعيا أو خياليا؛ فالمرسل مثلا قد يستعمل جملا إخبارية لإبلاغ المرسل إليه شيئا معينا يخبره به أو يعلمه إياه فوظيفة اللغة في مثل هذه الحالة هو الإخبار.</p> <p>Fonction référentielle</p>	<p>سياق (بيئة الاتصال) Un contexte</p>
<p>الوظيفة اللسانية (وظيفة ما وراء اللغة) ترتبط هذه الوظيفة بالرمز أي أننا نستعمل اللغة للحديث عن اللغة ذاتها وليس عن أي موضوع آخر. تستعمل حين يشعر المتخاطبان بالحاجة إلى التأكد من الاستعمال الصحيح للسنن (الشفيرة) الذي يوظفان رموزه في التخاطب فيكون الخطاب مرگزاً عليه. أي هي الكلام عن الكلام (لا الكلام عن الأشياء)</p> <p>Fonction métalinguistique .</p>	<p>رمز Un code</p>
<p>الوظيفة الانتباهية لضمان استدامة الاتصال وإثارة انتباه المخاطب أو التأكد من استمرار جهوزيته للاستقبال</p> <p>تظهر هذه الوظيفة عندما يكون هدف الرسالة في المقام الأول إقامة التواصل أو تمديده أو السيطرة عليه أو تأكيده أو قطعه أو التحقق من اهتمام المستمع ولفت انتباهه وذلك بغض النظر عن مضمون الاتصال، فالمدرس مثلا حين يريد التأكد من أن المتعلمين ينتهون إليه ويفهمون ما يقوله، يمكن أن يتوجه إليهم بالعبارات التالية: "قل، أسمعني؟" ...هل فهمت الدرس؟ ... هل هناك من غموض؟</p> <p>Fonction phatique</p>	<p>التواصل Un contact</p>

المصدر

Demeure C, *le marketing*, Dunod, 6eme édition, paris, 2008. P369

2.8 نظرية مدرسة بالو ألتو: palo Alto

ظهرت مدرسة بالو ألتو بسان فرانسيسكو مكونة من عديد ممن المفكرين و الباحثين في علو الاتصال منهم Hall, Bateson, Watzlawick اعتبرت هذه المدرسة ان يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه

التقنية، وحاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية ، واهتمت أساسا بدراسة الاتصال الشخصي، حيث تنظر إلى هذا الأخير على أنه عملية مستمرة، متعددة الأبعاد والأشكال، فهو قاعدة النسيج الاجتماعي والتفاعلات، ومن ثم فهو نسق تفاعلي يحدد سلوكيات الأفراد. إذ انتقدت هذه مدرسة بالو ألتو النماذج الخطية التي ركزت أساسا على مصدر الخبر والتي نظرت للاتصال نظرة ميكانيكية دون الاهتمام بالمغزى أو الدلالة، هذه النماذج في معظمها لم تعر أي اهتمام للمستقبل والانفعالات النفسية التي تعترى المتواصلين في العملية تواصلية وكذا لم تهتم بحالات اللغة المتنوعة وما يترتب عن ذلك من إمكانيات التأويل.

من هذا المنطلق بالذات، ستعمل المقاربة النسقية التي يمثلها رواد مدرسة بالو ألتو على تجاوز النماذج الخطية، مستندة على الفرضيات التالية²¹

- الاتصال ظاهرة اجتماعية: يتم التركيز على العلاقة التي تربط بين الأفراد، وليس على الفرد بمعزل عن الآخر. فكل تدخل لعضو من نسق ما (عائلة، فريق، تنظيم... إلخ) يعد بمثابة استجابة لتدخل الآخر، بل يشكل بدوره مثيرا الذي من خلاله يؤدي إلى رد فعل. وعليه، فالالاتصال مسار دائري يستوجب تغذية راجعة لكل رسالة.
- لا يختزل الاتصال في الرسالة اللفظية فحسب الإنسان في تفاعلاته اليومية مع الآخرين ينقل رسائل ويستقبل أخرى سواء كانت على شكل كلام، إيماءات، إشارات وغيرها. وعليه «لا يمكن ألا نتواصل» (on ne peut pas ne pas communiquer) فالصمت يمكن أن يدل على الخجل أو التحفظ أو القمع أو الامتناع.
- لا يمكن فهم الاتصال بمعزل عن السياق الذي يرد فيه، ويُعنى هذا السياق بالعلامات التي تربط الأشخاص المتحاورين. حيث ترى أن النسق المتفاعل هو الذي يبحث أطرافه على فهم التفاعلات التي تحدث بينهم، وهذا يعني أنهم يبحثون عن تعريف وتحديد طبيعة العلاقة التي تربطهم، وذلك بالاعتماد على الحوار حول الاتصالات الجارية بينهم.
- للاتصال دلالة حول مضمون ودلالة حول علاقة. لا تنقل كل رسالة المحتوى الإخباري فحسب، بل تعبر عن شيء ما حول العلاقة التي تربط المتخاطبين (les interlocuteurs).
- للاتصال على أنه نوعين، أحدهما شفوي، والآخر غير شفوي، والسياق هو الذي يحدد أهمية كل منهما ولهذا فإن فهم نوعية العلاقات يستدعي مراعاة حتى طريقة الحديث، ومن ثم الاهتمام بشكل الاتصال. من هنا تبدو أهمية الميتا-التواصل (Méta-communication) الذي يعتبر ضربا من التواصل حول مختلف مظاهر التواصل.

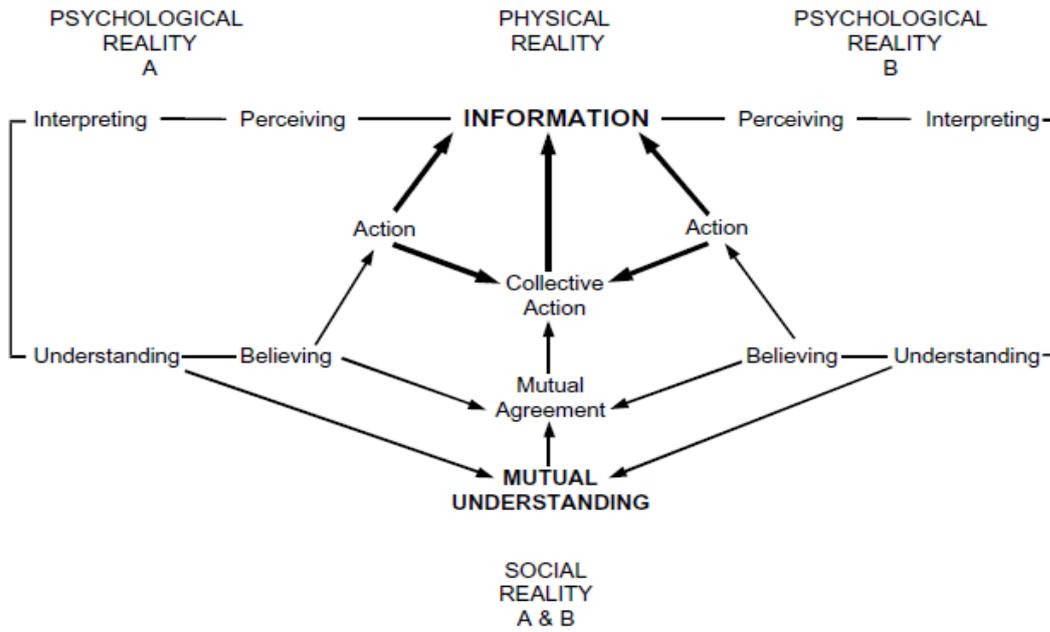
2.9 نموذج Rogers & Kincaid

يعتبر نموذج "إيفيرت روجرز" و "لورانس كنكيد" من أحدث النماذج المفسرة لعملية الاتصال²². يركز هذا النموذج على النقاط التالية:

²¹ Christian.B ; Xavier. M, *La communication*, édition Nathan.1991, page : 63-64.

- أهمية المعلومات في عملية الاتصال.
- الطريقة التي تربط الأفراد في شبكات اجتماعية.
- وصف عملية الاتصال: بأنها خلق الأفراد لمعلومات متبادلة ليصلوا بذلك إلى فهم مشترك، وهذه العملية الدائرية تستدعي إعطاء معان للمعلومات المتداولة بين اثنين أو أكثر من الأفراد أثناء تحركهم نحو التلاقي وهذا يدعو فردين أو أكثر إلى التحرك تجاه بعضهما وأن يتحدا في رأي أو مصلحة مشتركة. بهذا تكون عملية الاتصال عملية تتابعية مستمرة وليست حدثاً واحداً.

الشكل 8: نموذج "روجرز" و "كنكيد"



Note: Information and mutual understanding are the dominant components of the convergence model of communication. Collective action of any group is based upon information sharing, mutual understanding and mutual agreement.

المصدر

Elena Figueroa M, Lawrence Kincaid D., Manju R, Lewis G, Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes, *working paper*, Johns Hopkins University's Center for Communication Programs 2002, p4

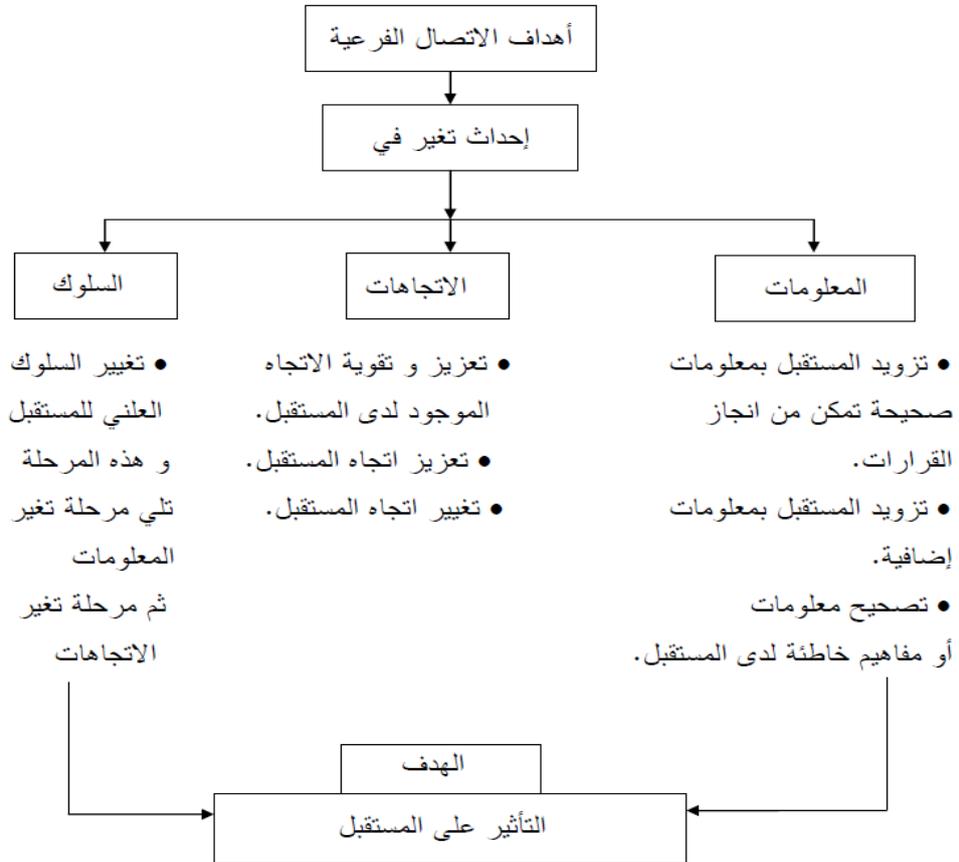
²² Elena Figueroa M, Lawrence Kincaid D., Manju R, Lewis G, Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes, *working paper*, Johns Hopkins University's Center for Communication Programs 2002,

3 أهداف الاتصال

تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي²³

- إحداث تغيير في البيئة، أو التأثير في الآخرين. يهدف المرسل من وراء الاتصال الى التأثير في مستقبل معين. الا ان في كثير من الأحيان يكون للاتصال وقع على غير الأشخاص المستهدفين، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، وآخر غير مقصود في عملية الاتصال يجب التأكد من وصول الرسالة إلى الطرف المعني، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.
 - إحداث تفاعل بين المرسل و المستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها. فيكون الغرض هنا ليس استقصائيا فقط من طرف المرسل (أي بغرض الحصول او تصحيح معلومات) وانما يتعدى الى اكتساب خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة من طرف المستقبل أيضا.
 - يهدف إلى أن يؤثر احد طرفي الاتصال في الطرف الآخر ، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير ايجابي في سلوك المستقبل. ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- هذا ويمكن التعبير عن أهداف الاتصال بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

الشكل 9: أهداف الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 18

²³ محمد الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 18،

اسقاط هذه الأهداف على المؤسسة يمس ثلاثة أطراف²⁴

- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين

الاتصال هو الوسيلة التي بموجبها يتم نقل المعلومات، كما أنه يؤثر على العلاقات بين الأفراد، فينشأ التعاون والتكامل بينهم داخل الجماعة وفيما بين الإدارة والعمال. اتصال يهدف الى جعل الموظفين ملمين بما يجري داخل المؤسسة من أمور، ويجعل علاقات الإدارة مع الموظفين مبنية على أسس من التفاهم والثقة، ويساهم في التحسين من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل. فالعاملون يهتمون أن يعرفوا عن القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم.

- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية

يقوم الاتصال في هذا الإطار بدور محوري لسيروية المؤسسة اذ يربط الوظائف داخل المؤسسة ببعضها البعض. مما يؤدي الى التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة. عندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به. ولكي يتم التنسيق بين مختلف الوظائف لابد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات و البيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، و توصيلها إلى العاملين وفي نفس معرفة آرائهم و وجهات نظرهم ومشاكلهم.

- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء

إن للاتصال بين المؤسسة جمهورها وعملائها أهمية خاصة، فاستمرار المؤسسة وتطورها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وتحقيق الربح يتوقف على إقبال العملاء على شراء السلعة أو الخدمة، فإقامة نظام اتصال فعال مهم اذ يمكن للمؤسسة من التعرف على حقيقة الجهود المبذولة لتحسين منتجاتها ورأي الجمهور والعملاء في نشاطها واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة.

4 عناصر الاتصال

على ضوء مختلف النماذج المفسرة لعملية الاتصال يمكن ان نعدد العناصر المكونة للعملية الاتصالية.

1. طرفا الاتصال مرسل ومستقبل.
 2. الرسالة
 3. القناة أو الوسيلة
 4. التغذية الراجعة
 5. التشويش على الرسالة
 6. بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.
- ويمكن لنا أن نشرح كلاً من هذه العناصر على النحو التالي:

طرفا الاتصال مرسل ومستقبل

²⁴عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص190

ارتأينا ان نضع المرسل والمستقبل في خانة طرفي الاتصال لسبب وجيه. اذ انهما وجهان لعملة واحدة فالفاعل في العملية الاتصالية يجعل من المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا. تبادل الأدوار هذا يجعل منهما متحاورين Des interlocuteurs

● المرسل L'Émetteur

يعتبر المرسل هو المسؤول الأول عن محتوى الرسالة التي تنتقل الى المتلقي. وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة أفراد، مؤسسة أو شركة. يقوم المرسل بتجسيد أربعة أدوار في عملية الاتصال: يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمّز المعنى في رسالة (يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزاً)، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

● المستقبل Le Destinataire

هو الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها، يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال، ولا شك أن فهم المستقبل وخصائصه وظروفه تلعب دوراً مهماً في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها. وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو منظمة. والمستقبل قد يتحول إلى مرسل أيضاً؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. تجدر الإشارة إلى أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بنفس الطريقة لدى كل المستقبلين. كل مستقبل يقوم بتحليل الرسالة حسب أفكاره ومعتقداته وتجاربه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له. وعليه فإن ترجمة الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل. ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

الرسالة: le message

هي مجموع الكلمات والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة وتتضمن المعاني، يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة فالشكل الظاهر للمتصل، الصوت، الإيماءات والانفعالات والإشارات الجسدية وجوانب الشخصية تعبر عن الرسالة، كما أنها تشمل الانطباع يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد، ... الخ) وأسلوبه في التعبير. وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها. كما ان كل رسالة فريدة في ذاتها. فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات فإنها ستتغير في كل مرة لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق. وعليه يتوجب الأخذ بعدة اعتبارات خاصة بالرسالة هي:

- ترميز الرسالة : ويرتكز على مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي
- مضمون الرسالة وهو مادة الرسالة التي يختارها المصدر ليعبر عن أهدافه
- معالجة الرسالة: متعلقة ب الطريقة التي سيقدم بها رمز الرسالة والمضمون

القناة أو الوسيلة Le Canal

الوسيلة هي الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. قنوات نقل الرسائل في الطبيعة هي موجات الضوء والصوت و من خلال الحواس الخمس (الشم واللمس والذوق...) ولكن هناك وسائل أخرى يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبهث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها. تختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال. فمثلا في الاتصال الجماهيري تستخدم وسائل اتصال كالصحف أو الإذاعة أو التلفزيون. أما في الاتصال المباشر فأن هي التفاعل وجهاً لوجه- مثل المقابلات الشخصية.

التغذية الراجعة Le feed Back

التغذية الراجعة عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويطلق عليها عدة مصطلحات مثل: ردة الفعل، التغذية المرتدة ورجع الصدى وغيرها. وهي تمثل رد الفعل الذي يتخذ اتجاهاً عكسياً في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وتؤكد أهمية في تقويم عملية الاتصال. على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه « self-monitoring ». كما تعطينا قدرةً على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل.

التشويش Le bruit

يعتبر التشويش تلك التدخلات على الإرسال الجيد للرسالة والمعوقات التي قد تقف كحاجز في سبيل الوصول للرسالة، وبالتالي هو أي شيء يعوق نقل وفهم الرسالة، ويؤدي هذا التشويش إلى تحريف مضمون الرسالة أو عرقلة وصولها كلية، فهو يؤثر على جميع الروابط والعلاقات في عملية الاتصال. هناك عدة عوامل مرتبطة بالتشويش نذكر أهمها :

- البيئة: يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات ضجيج السيارات رائحة المكان ، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة،
- الحالة النفسية: يكون المصدر الداخلي، فالأفكار التي تدور في رأس المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، كما تشمل الأحكام الشخصية أو الصور النمطية التي تؤثر على صياغة أو تلقي الرسالة .
- الجسد: تشمل مثلاً الإعاقات الحسية كفقدان البصر أو السمع.
- الدلالة: يحدث هذا عندما يتم تشويه المعنى الحقيقي بسبب اللغة أو الاختلافات الثقافية بين المتصلين.
- الديموغرافية: على وجه الخصوص الاختلافات في العمر والجنس...
- التنظيم: على سبيل المثال، عندما يتم توزيع العاملين في مواقع متباعدة في الوقت الذي عليهم ان يعملوا متقاربين في نفس الموقع.

بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه le contexte

يقصد بها المحيط الذي يحدث فيه الاتصال. وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه. تتكون بيئة الاتصال من عدة مكونات²⁵:

- الإطار le cadre يعني العناصر المادية و الزمانية التي تكون ديكور التفاعل. هذه العناصر ليس لا بعد مادي فقط بل تحمل دلالات ثقافية (مدرج ، حانة.....)
- الموقف la situation يمثل نوعا ما السيناريو الذي ينظم العلاقات (درس، اجتماع عمل، احتفال ديني.....). نفس الإطار يمكن ان يحتضن عدة مواقف (المنزل يمكن ان يحتضن وليمة عائلية، مراسيم عزاء.....). الموقف يحدد رهانات التفاعل ودور المتفاعلين (لا نتطرق لنفس المواضيع عند حفلة زفاف و مراسيم عزاء)
- المؤسسة l'institution هي العنصر الذي يجمع الاطار و الموقف (المؤسسة المدرسية، العائلة، الشركة، المسجد.....). كل مؤسسة تحمل نوعا من العلاقات (مثلا العلاقات العائلية تحمل علاقات غير رسمية على عكس الشركة تغلب فيها العلاقات الرسمية.)

5 خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها²⁶:

الاتصال عملية مستمرة:

إن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال المتراكمة ودائمة الحركة والتغير، هي عملية ديناميكية لا يمكن تكرارها تماما لأنها مبنية على علاقات متداخلة بين الأشخاص وبيئات الاتصال ومرتبطة بالمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر في وقت محدد وبشكل محدد

الاتصال يشكل نظاما متكاملًا

يتكون الاتصال من عناصر متداخلة تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل وقناة وتغذية عكسية وبيئة اتصالية. إذا ما غاب عنصر منها او عرف تغييرا فإن عملية الاتصال برمتها تتعطل، أو تتغير أو تؤدي الى نتائج مختلفة بدون التأثير المطلوب.

الاتصال تفاعلي و آني و متغير:

عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية. الاتصال عملية مبنية على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. فالالاتصال إرسال وإستقبال الرسائل في وقت واحد في عملية مستمرة من التأثير المتبادل. التفاعل غير مقتصر على طرفي الاتصال ليشمل كل عناصر العملية الاتصالية. كما ذكرنا هذه العناصر متداخلة مع بعضها البعض وبالتالي وتتفاعل الرسائل وتتغير بسرعة وأنية.

²⁵ Marc E, Picard D, Relations et communications interpersonnelles, Dunod 2e édition, paris , 2008

²⁶ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية ز دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.

اتصال حتمي: إذا كانت العزلة تفضي الى حديث الشخص مع نفسه أو مع خالقه فما بالك إذا تعلق الامر بالتواجد مع الآخرين، لا يمكن ألا نتصل. الحركة كما السكون يفضيان الى الاتصال. الكلام أو السكوت كذلك. اذن الاتصال عملية حتمية لا مفر منها.

الاتصال غير رجعي

الاتصال عملية غير رجعية ومن الصعب إلغاء تأثيرها. فالتراجع عن الاتصال بعد حدوثه غير ممكن. نطق كلمة أو اتخاذ سلوك غير اللفظي هو عمل لا يمكن العودة عنه. قد يستطيع الشخص التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال ولكن من الصعب أن يسحب إذ ما تم توزيع الرسالة الاتصالية. إلا إذا لم تكتمل مثلا عند كتابة رسالة وقبل إرسالها إلى المرسل إليه إعادة صياغتها.

الاتصال غالبا ما يكون قصديا:

عادة ما يكون الاتصال قصديا بسبق الإصرار غير ان هناك حالات تستثني ذلك:
- ارسال رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين الاثنين.
- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر فلا يتفاعل معها لأنه غير منتبه لها.
- وقد يتبادل شخصان دون قصد منهما بذلك ، و يتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا و لونها و مظهرنا العام و ملامحنا.

الاتصال متعدد الأبعاد

للاتصال أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. كل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها. بالنسبة لصاحب العمل، فإن الاتصال يقع في نطاق السلطة الممنوحة له، في حين أنه للموظفين يندرج في خانة الاعتراف بالذات.

6 وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات²⁷:

التقسيم الأول:

مبني على وجهة نظر المرسل والمستقبل
من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي

1. نقل الفكرة
2. التعليم

²⁷ محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006

3. الإقناع
4. الإعلام
5. الترفيه

من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي :

1. فهم ما يحيط به من إحداث وظواهر.
2. تعلم مهارات جديدة.
3. الترفيه .
4. الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة.
5. الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثاني:

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوي وعليه يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال

1. تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
2. إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.
3. إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.
4. دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي :

• الوظيفة الرقابية

وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.
- توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.
- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.
- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها والعوامل التي تحد من فاعليتها.

• الوظيفة التثقيفية

يسعى الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته

• الوظيفة التعليمية

يساهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

• الوظيفة الاجتماعية

يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.

• الوظيفة السياسية

تتجسد في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

7 معوقات الاتصال

قد تعترض عملية الاتصال في العادة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى التشويش عليها. مما يفقد عملية الاتصال معناها والهدف منها، وهذه العوائق منها ما يتعلّق بأطراف الاتّصال ومنها ما يتعلّق بالرسالة نفسها وأخرى متعلّقة بالوسيلة المستخدمة في الاتّصال، إضافة إلى العوائق التنظيمية أو الثقافية والاجتماعية²⁸

7.1 معوقات نفسية جسدية و الشخصية

وهي ترتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية، و هي من أكثر المعوقات أثرا على الاتصال، و منها ما هو ثابت و دائم كمثل معاناة الشخص من اضطرابات الحواس أو الاضطرابات الإدراكية المستقرة، و منها ما هو متغير بمعنى مرور الشخص بحالة نفسية عابرة.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

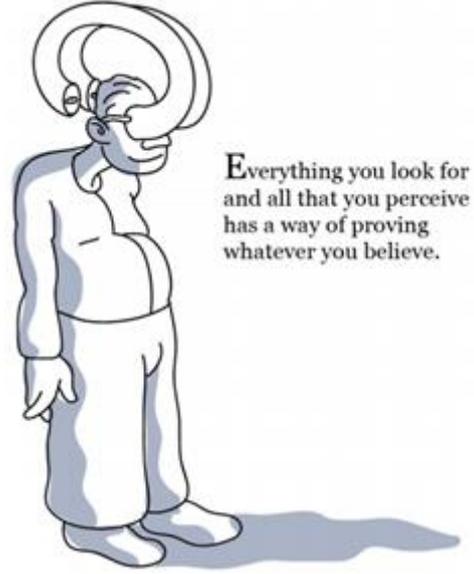
عوائق في المرسل

كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية:

- انحصار تفكير المرسل حول ذاته. فقد يكون المرسل إنسانا متأكدا مما يحوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للأفراد الآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضا الأطراف الأخرى دون شك في حين انه محصور في فكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو ابعده من ذلك،

²⁸ Velentzas JO, Broni G. Communication cycle: definition, process, models and examples.1sted.Recent advances in financial planning and product development.Greece:WSEAS Press;2014.

- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل. عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم المرسل للمعلومات التي لديه. قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة،
- تدخل قيم ومعتقدات المرسل، وميوله، وأتجاهاته النفسية يمكن ان تؤثر في شكل الرسالة التي يرسلها.
- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: يظهر في عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددًا.
- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال.
- الإنفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.



عوائق في المستقبل

- بعض هذه المعوقات مشتركة بين المرسل والمستقبل، و يمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل فيما يلي:
- سوء التقاط الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة و وضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى قصور حسي أو إدراكي في التقاطها ، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كأنشغال المستقبل بأمور أخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها .
 - الإدراك الإنتقائي المفرط : بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة و يعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي. سواء كان إيجابياً أو سلبياً وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير و فهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال
 - الأحكام و المواقف المسبقة و هي قد تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة و مرسلها بناء على اسقاطاته، و توقعاته المبنية أساس على هذه الأحكام المسبقة.

7.2 المعوقات الفنية

يتوقف تأثير عملية الاتصال على مدى الاختيار الأمثل للوسيلة:

عوائق خاصة بالوسيلة

- الأبعاد الحسية للوسيلة: تتفاوت الأبعاد الحسية للوسيلة من حيث قدرة الوسيلة على التأثير في المستقبل. فالمعلومات المرئية أكثر فاعلية من المعلومات المسموعة، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما تحسنت فاعلية الاتصال.
- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها. قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل ليس بالإمكان نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف، وقد تكون هذه الوسيلة غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية كافية لديه.
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .

عوائق خاصة بالرسالة

للرسالة أيضا تأثير على العملية الاتصالية. صياغة وترميز المعلومات في رسالة يعرضها لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعتها وشكلها وحجمها، ومعناها. فللرمز عادة دلالات متنوعة، لذلك من الضروري اختيارا المناسب منها.

اذ احتمال تأثر مضمون الاتصال وارد عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة ،و يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق و اختلافات في المستويات التعليمية و الثقافية.. تظهر هذه المشاكل أيضا في حالة اعتياد المرسل على استعمال أساليب إنشائية مطاطة أو بالعكس في حالة اعتياده استعمال أساليب موجزة أو غامضة، وبالتالي إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك بها، وليس كما هي موجودة فعلا.

7.3 المعوقات الثقافية والاجتماعية²⁹

تنشأ هذه المعوقات بسبب الاختلاف في البيئة الاجتماعية و القيم العادات والتقاليد و أثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح. أهم معوقات الاتصال الثقافية الاجتماعية نذكر ما يلي:

التباعد الاجتماعي: يقصد به الإختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...و يزداد أثر هذا التباعد على عملية الاتصال مع ازدياد هذه الفوارق و يتعمق هذا التباعد بإهمال أهمية الاتصال بين المجتمعات أو بالعمل على إعاقة هذا الاتصال.

الانحياز الاجتماعي: و عنه ينشأ التعصب العرقي و الديني و الإقليمي والفئوي،...الخ.

طقوس الاتصال: لكل مجتمع طقوسه الخاصة بعملية الاتصال و ذلك بحيث تكون معرفة هذه الطقوس واجبة و ضرورة أساسية للاتصال بهذا المجتمع.

²⁹ عيد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال و الاعلام , دار المعرفة الجامعية 2005

سيميائية الاتصال : و هو علم يحد ذاته بهتم بدراسة الدلالات اللغوية للمعاني و للكلمات، فلكل مجتمع شفرتة الخاصة به، فحتى المجتمعات التي تتكلم ذاك اللغة فإنها لا تستخدم نفس السيميائية .

7.4 المعوقات التنظيمية³⁰

- وهي مرتبطة بحجم المؤسسة بخصائص التنظيم الرسمي والغير الرسمي وطبيعة العمل.
- حجم المؤسسة كلما كثر حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال. فالإتساع الجغرافي لبعض المنظمات وكثرة العاملين فيها وتعدد مستوياتها الإدارية تجعل من العملية الاتصالية صعبة ومعقدة. فالبعد الجغرافي يزيد من احتمال ضياع الرسالة او تأخرها. وتعدد المستويات الإدارية يزيد من تعقيد قنوات الاتصال و قد يؤدي الى تحريف الرسالة و تشويهها فعندما تنتقل الرسالة من الرئيس المرؤوس ثم الى المستويات السفلى او العكس فإنها أكثر عرضة للتعديل و التحريف.
 - حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن كل ما يعتمد عليه التنظيم الرسمي في المنظمة من أنماط اتصال وتسيير. فالمبالغة في الرسمية والالتزام الشديد وكثرة الدرجات السلمية من جهة. والغموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف من جهة أخرى هي من العوامل التي تؤدي الى إعاقة العملية الاتصالية. مركزية التنظيم تحتم العودة في كل مرة الى مركز القرار الوحيد رغم بعده عن المستويات التنفيذية مما يقلل العملية الاتصالية. كما ان تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات يترتب عنه ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.
 - الصدام مع الاتصال الغير الرسمي. يؤثر التنظيم الغير رسمي على العملية الاتصالية إيجابيا او سلبيا حسب التعامل المنظمة معه. فاعتماد المنظمة الروح التعاونية و اشراك التنظيم الغير الرسمي يعد من أهم عوامل تدعيم الاتصال الإيجابي. غير ان هذا الامر يجب أن يتم بحذر لان التنظيم الغير الرسمي يعتبر أيضا مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عملية الاتصال، وهو بطبيعته وفي أهدافه التي تخدم المصالح والتحالفات والتكتلات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة.
 - صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل: رغم أن تقسيم العمل يقصد به التخصص زيادة إنتاجية العاملين ، إلا انه يكون عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة و انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

7.5 المعوقات البيئية

ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء) الأصوات، المسافة البعيدة. فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

³⁰ محمد الدبس السردى : الاتصالات و العلاقات العامة اثره للنشر و التوزيع طبعة 1 الأردن 2011

8 أنواع الاتصال

إن تبادل الأفكار، المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال، لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا وهذا يشير إلى أن للاتصال أنواعا مختلفة، باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم، حيث نميز مايلي :

8.1 أنواع الاتصال حسب مدى الرسمية

الاتصال الرسمي

يُعرف الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصورة مكتوبة ورسمية يعتمد على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات... الخ وعادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتمشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف، ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى أو بشكل أفقي. وتتصف الاتصالات الرسمية عادة انها:

- قانونية .
- مكتوبة.
- تتعلق بالعمل مباشرة .
- تتم داخل التنظيم وتتعلق به .
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة

الاتصال غير الرسمي :

و يعرف بهذا الاسم نظرا لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الرسمية.. أي انه لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ويتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم. لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.

يعتبر هذا الاتصال ركيزة أساسية تبنى عليها كل صور التفاعل الاجتماعي ويسمح بنقل المعلومات والأفكار بين أعضاء المنظمة الواحدة. فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة والمركزية مما يسبب بطأ في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة والدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية اللازمة للعمل والابداع. من هذه الزاوية يظهر الاتصال الغير الرسمي كمكمل للاتصال الرسمي اذ يساهم في :

- يزيد من سرعة انتقال المعلومات .
- يستكمل الكثير من المعلومات والبيانات، التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي تحصيلها
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات التي تعرقل الأداء والتطوير.
- ينهي شعور الانتماء لدى العاملين.

- يساعد على تسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى كالتقانات العمالية.

لكن يجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

8.2 أنواع الاتصال من حيث نوع الرسالة

يتم تصنيف الاتصال حسب نوع الرسالة المستعملة. نميز في هذا الإطار :

- اتصال لفظي : وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم بدوره إلى نوعين:

✓ اتصال شفهي هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل المستقبل شفاهة. يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلق عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح ا لفرصة لوجود اتصال ذواتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل الرسالة وموقع واستجاباته، كما يوفر ضمان أكبر لفهم مضمون الرسالة. غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من أهمها عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد، كما يتطلب قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكا لذا فهو يتطلب مهارات منها القدرة على التفكير وشرح الأفكار والكلام للتعبير بدقة عن المعاني المقصودة إضافة إلى الإنصات والإصغاء ، كما أن الاتصال اللفظي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا واستخدام هذا النوع من الاتصال يعتمد على عدة عوامل كحجم المؤسسة وعدد العاملين.

✓ الاتصال الكتابي: يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال Internet. وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية. ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة ، أهمها أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، و يكون في العادة واضحا ، وذلك بسبب ما يبذل في سبيل إعداده من جهد تتطلبه عملية صياغته ، وكذلك الاتصال الكتابي يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لحد كبير من الأفراد ، كما إن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء . أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في :البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصياغة، وأيضا فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

- الاتصال غير اللفظي: يشتمل على كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على استخدام الصور، الإشارات، تعبيرات الوجه... لذلك فالالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي) رؤية المرسل المستقبل (حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات) والتعامل معها. ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي
 - ✓ الابتسامه: إن الابتسامه تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما
 - ✓ تواصل العينين: إن تواصل العينين يساعد على التواصل الجيد بين الطرفين و يظهر ذلك أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فننشغل عنه بالحديث أو العمل في شيء آخر ، فلا تنظر إليه ، لنراه بعد فترة وقد توقف عن حديثه حتى تنتهي من العمل الآخر ، والنظر إليه مجددا.
 - ✓ الإنصات
 - ✓ الاسترخاء والتلقائية: يجعلان المستقبل يشعر بالراحة والرغبة في التحدث، والإفصاح عن مشاعره.
 - ✓ إظهار الاهتمام بالمستقبل: يجب أن يظهر المرسل الاهتمام بالمستقبل في جميع تصرفاته معه، حتى في طريقه الجلوس، لكي يشعر المستقبل بأن المرسل قد تفرغ له ولمشاكلته تماما، مما يشجعه على الحديث، والرغبة في التواصل المستمر مع المرسل.

ويلاحظ في الواقع أنه لا يوجد فصل تام دائما، بين اللفظي وغير اللفظي، فالأناشيد مثلا تتضمن إلى جانب الكلمات، الموسيقى والحركات والانفعالات وتعبيرات الوجه فالالاتصال غير اللفظي يشتمل على كل ما من شأنه نقل رسالة ما بالاعتماد على كل ما يختلف عن الكلام المنطوق أو المكتوب

9 شبكات الاتصال:

تمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

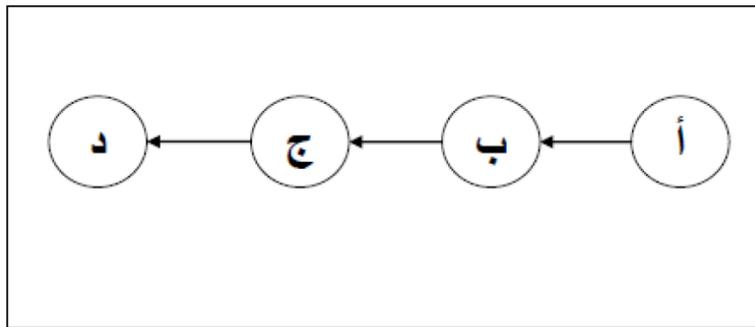
- ركزت معظم الدراسات والبحوث على شبكات الاتصال التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل التنظيم، وتسعى شبكات الاتصال إلى تحقيق أهداف والتي تشمل:
- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل تكلفة ممكنة.
 - تقديم خدمات نوعية ومتعددة للاتصال لأكثر عدد من المستفيدين.
 - الاستفادة المثلى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حاليا .
 - زيادة انتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها.

من أنواع الشبكات:

شبكة اتصال السلسلة:

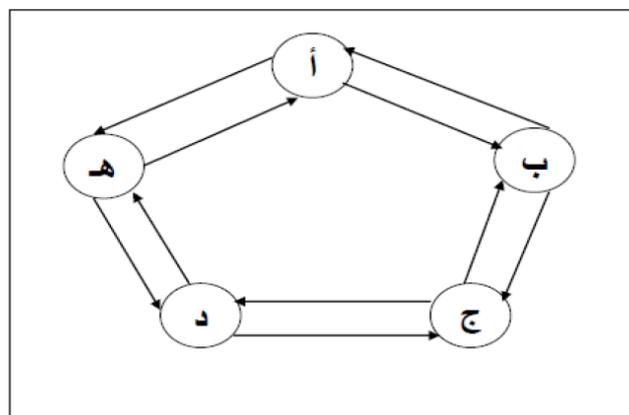
تنظم على أساس بسيط. الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي. إذ يمكن للرئيس الاتصال بالمرؤوسين مباشرة حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة. إلا أنه كلما كانت الدرجات السلمية كانت السلسلة طويلة أصبحت العملية الاتصالية أيضًا طويلة. من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية، وقد تؤدي أحيانًا إلى تشويش الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط.

الشكل 10 : شبكة اتصال السلسلة



شبكة الاتصال الدائري: هي شبكة اتصال في شكل دائري، ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام- الكامل وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري، بحيث يرتبط كل عضو بعضهم آخرين ويكون القائد أيضًا ضمن هذه الشبكة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 11 : شبكة الاتصال الدائري

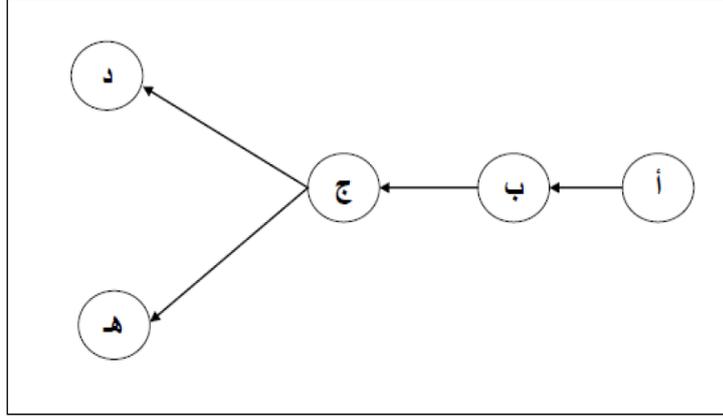


شبكة الاتصال العنقودي

وتتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة التي شكلها يشبه الحرف y. يتصل الرئيس أ وينسق مع النائب ب ثم النائب ج والذين بدوره يتصلون بالمرؤوسين د و هـ. فهذا النمط من الاتصال يعطي إمكانية للرئيس- المدير -

الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير- الرئيس- يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل يوضح ذلك:

الشكل 12 : شبكة الاتصال العنقودي

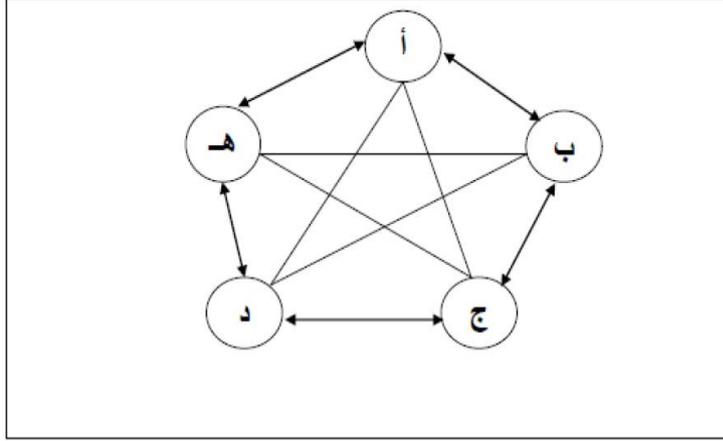


شبكة الاتصال النجمي

يعتبر هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر- أ- أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين ب(،) ج (للمرؤوسين) د(،) هـ(،) أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة. كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها، في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهدر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير أن لم يكن مستحيلاً التمسك بها.

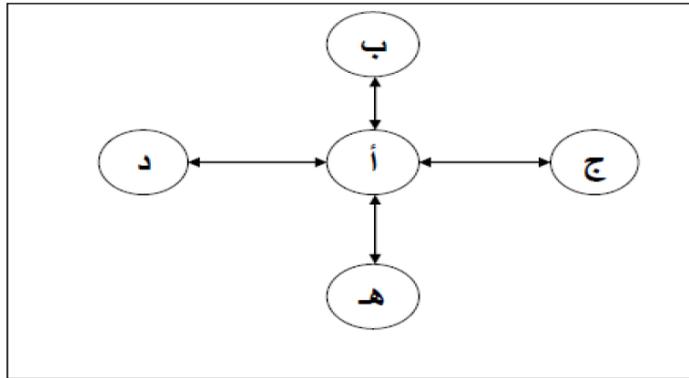
الشكل 13 : شبكة الاتصال النجمي



شبكة اتصال العجلة:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو الرئيس يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور.

الشكل 14: شبكة اتصال العجلة



10 تحسين فعالية الاتصال

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على فعالية الاتصال بها. ففعالية الاتصال تشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات بصفة واضحة مستمرة ومتبادلة مع الآخرين مع اعتماد الوسائل المناسبة. بعبارة أخرى فإن الاتصال قد ينهار أو يصبح عديم الفعالية عند عنصر من عناصر العملية الاتصالية ولذلك فإن الاتصال الفعال إنما يكون وليداً للاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر، فعملية الاتصال عملية دينامية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المراحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال.

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات، وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة³¹:

-الوضوح : أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، المألوفة، والدقيقة.

-الشمول : أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

-الإيجاز : الحديث بشكل مباشر عن الموضوع و تجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.

-الصدق والنزاهة : أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.

-الترابط : أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وان تناسب الأفكار بشكل منطقي.

-اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

-الإصغاء الجيد من قبل المستقبل

-تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال.

-تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.

-تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

-يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.

-تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل

فقط.

-بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.

-إن يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقف و وجهة نظره ومشاعره.

-عدم النظر إلى السلطة من منطقة كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث

القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.

-النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على انه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على

الاتجاهات.

³¹ حريم حسين :مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 1، 2006 صص 289-288

المحور الثاني

الاتصال في المؤسسة

الاتصال في المؤسسة

تمهيد

في مجال الأعمال، يهتم الاتصال بإنتاج المعلومات عن البيئة الداخلية (الاتصال الداخلي) والخارجية (الاتصال الخارجي) وخلق الواجبات. يتم توجيه الأول نحو العاملين في المؤسسة، وتتمثل مهمته في المساهمة في حسن سير العمل في المؤسسة من خلال تعزيز الترابط والعلاقات بين العاملين في المؤسسة. أما الثاني، فهو موجه إلى بيئات المؤسسة. وتتمثل مهمته في الربط بين المؤسسة، واحتياجاتها ومتطلبات أسواقها ومساعدتها لتسويق ناجح لصورتها، علامتها التجارية وعلاقتها مع مختلف الفاعلين (الموردين والزبائن ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية، ...

1 الاتصال الداخلي

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين.

1.1 تعريف الاتصال الداخلي

تعدد تعريف الاتصال الداخلي مما يجعل الثبات على تعريف موحد أمر صعب. هذه التعاريف مرتبطة ببرنامج البحث الذي يتبناه الباحث و التغييرات التي يعرفها الاتصال في المؤسسة و تطور نظريات الاتصال بصفة عامة. دون التعرض الى مختلف هذه التعاريف و إلى مواضع الاختلاف بينها نكتفي بتقديم بعض التعاريف الملخصة لاهم معالم الاتصال الداخلي

يعرفه Michon على انه

" La communication interne c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation .³²"

كما يعرفه D'Almedia و Libaert

"La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa

³² Michon C, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer, *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 20 mai 2020. URL :<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1713

particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.³³

اذن الاتصال الداخلي هو إدارة تدفق المعلومات داخل المؤسسة. و يتمثل التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو توجيه هذه المعلومات ومعالجتها وتوجيهها إلى مستخدميها من اجل التقليل الاختلالات المحتملة بين الجهات الفاعلة وبالتالي ، من أجل تعزيز مناخ اجتماعي جيد.

1.2 اتجاهات الاتصال الداخلي

تعددت اتجاهات الاتصال وذلك بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية، وبالرغم من تعددها إلا أنه يمكن تصنيف هذه الأنماط كما يلي:

1.2.1 الاتصال النازل

ويعد هذا النوع من الاتصال من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث به تناسب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا. يستخدم هذا النوع من الاتصال في الأمر والتوجيه والتعليم وتوضيح سياسة المؤسسة. اذ يتم بواسطة

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وتبيان موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

ومن خلال هذا النوع من الاتصال يمكن ايضا تحديد نوع النمط الإداري السائد، أي إن كانت الإدارة ديمقراطية او تسلطية، وبهذا فهو ينقل لنا نظرة المسؤول الأعلى إلى باقي مصالح التنظيم، فإن كان يتصف بالتعسف وعدم المرونة فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة.

يعمل هذا النوع من الاتصال على إزالة مخاوف وشكوك الموظفين من اجل ارساء جو الثقة داخل المنظمة وإزالة حالة خيبة الأمل التي تنتج من شعور الفرد بأنه يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟ فخلق الشعور لدى العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا يخلق لديه روح حب العمل والانتماء والولاء للمؤسسة. إلا أنه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالبا ما يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلا وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله. يتجلى ذلك في :

³³ D'Almedia N , Libaert T , *La communication interne de l'entreprise*, Dunod 7^{ème} édition , paris.2014, P7

- الاستعمال الغالب على وسائل اتصال الكتابية، وعلى حساب الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه ويضر أيضا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين في المؤسسة باعتبار ان هذه العلاقات تبنى على الاحتكاك المباشر بين الافراد.

-حجب المسؤولين لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

-نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

بصفة مختصرة، يؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه:

- يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية.

- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

- عدم المرونة.

- حجب المعلومات

1.2.2 الاتصال الصاعد

هو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم اي من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا. هذه الرسائل تتضمن المعلومات التي تستوجب التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تتعلق بظروف العمل. هذه المعلومات تكون من النوع :

- معلومات حول تقييم أداء المرؤوس.

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من الرئيس والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها العامل.

- أفكار واقتراحات حول تحسين سبل العمل.

- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة أو في أداء المؤسسة.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى .

تتيح هذه المعلومات للمديرين في المستويات العليا اصدار القرارات السليمة لأنها مبنية على قراءة جيدة لواقع المؤسسة كما تمكنهم يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحاليها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها في الوقت المناسب.

يحتل المرؤوس مركزا محوريا في هذا النوع من الاتصال باعتباره المصدر الاساسي لكافة البيانات والمعلومات التي تتعلق ببيئة العمل. لذا على الإدارة تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع ليس إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم فقط وانما كما ذكرنا لتكون صورة شاملة عن ظروف العمل وأداء المؤسسة. فالحصول على المعلومات من القاعدة مهم لما له من دور استباقي لتفادي حدوث المشاكل او المساهمة في حلها عند وقوعها ودور تحفيزي باعتباره يتيح التقارب "الرئيس-المرؤوس" ب ويمكن الإدارة من تطوير وتحسين ظروف العمل لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وأهمها:

- محاولة المرؤوس التأثير في رأي الرئيس به من اجل أن يترك أثرا إيجابيا وقد يقتضي ذلك إدخال تعديلات في محتوى الرسالة أو تزييف وحجب بعض المعلومات.
- حب العزلة والانفراد لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق. والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك تعزيز الحواجز بين الرئيس والمرؤوس مما يترتب عنه تعطيل اهداف الاتصال.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

1.2.3 الاتصال الأفقي

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، أي هو الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري. وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. حيث يتم تبادل المعلومات والآراء والمقترحات ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها. ويعد هذا النوع من الاتصال ضروريا لاعتباره يساهم بشكل كبير في:

- تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصرعات،
- توطيد علاقات التعاون بين العاملين و ادارة أقسام المنظمة،
- تدعيم الروح المعنوية للموظفين و ابرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم تطبيق الاوامر.

وكما تجدر الإشارة أن من مزايا الاتصال الأفقي، أن العلاقات الغير الرسمية تطغى أو تلعب الدور البارز فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد- متساوي- فهو بذلك يكون أقرب للاتصال الغير الرسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بعضهم البعض. غير ان هذا النوع من الاتصال كغيره لا يخلو من المعوقات ف:

- تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص داخل المنظمة يمكن ان يخلق أنواع عديدة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- هذا الاتصال إذا ما تحقق لا يتم بالسرعة المطلوبة بسبب شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

1.2.4 الإتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل فإن المديرين وغيرهم يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم يتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

من كل ما قدمناه من أنواع الاتصال الداخلي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو العمل للمنظمة، وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال المذكورة مسبقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على انتقال المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة. ويفتح المجال

لكل الفاعلين داخل المنظمة لإبداء آراءهم في الأعمال وأفكارهم لتحسينها وهذا ما يساهم في تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل وتحسين الأداء الجماعي.

1.3 وسائل الاتصال الداخلي

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضا، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1.3.1 الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي

التبادل الشفهي هي وسيلة الاتصال الأكثر طبيعة والأكثر سرعة في المؤسسة أو في أي مجموعات إنسانية أخرى، هذا التبادل يسمح بحل الصراعات، هي بسيطة وفعالة نفس الوقت.

المقابلات

وتعرف المقابلة بأنها مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين. الهدف من المقابلة هو إقامة علاقات تفاهم مستمر وتبادل للخبرات، وإتاحة الفرصة للتعرف على انطباعات العاملين وانشغالاتهم. تختلف المقابلة عن الوسائل الأخرى في انها تكون وجها لوجه وأنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتحليل والتفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين، كل حسب موقفه وظروفه، وبذلك تتم مناقشة الموضوعات والخطط والأمور الغامضة. غير انه يمكن ان تأخذ الكثير من الوقت او أن ينجر عنها ردود أفعال سلبية عند من يقتصر عندهم الأمر فيما يخص التنقيط.

الاجتماعات les réunions

وتعد الاجتماعات من الوسائل الهامة في الاتصالات المباشرة بين الإدارة والعاملين في المنظمة اذ هي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات مما يتسنى للإدارة الالتقاء بالعاملين ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم بصورة جماعية. ويكون للاجتماعات أثر فعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغاية منها، في زيادة فعالية الادارة وتحسين كفاءات العاملين، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء ووضع الخطط والبرامج وفيها أيضا تتاح الفرصة للتعرف العاملين على أحوال العمل وما يجري فيه من مستجدات وذلك من الرئيس مباشرة دون أي وسيلة أخرى قد تغير المعلومات أو تحرفها. ومن الاجتماعات التي تحقق ذلك نذكر بالأخص:

- فرق التشاور *Les groupes de concertation*

تعتبر غالبا كمجموعة من العاملين الذين يمثلون اهم مصالح المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية. تتميز هذه المجموعات بفترات حياة محدودة وتنشط في مجالات محددة. بعد الانتهاء من نشاطها تقدم

تقريراً يحوي مجموعة من المقترحات حول موضوع معين. هذه المجموعات تهدف إلى إشراك العاملين في البحث عن حلول للمشاكل محددة.

- حلقات الجودة *Les cercles de qualité*

هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من (5-10) يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأساليب العمل الجماعي كفريق. تجتمع هذه المجموعات الصغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي من أجل الوصول إلى حلول ومقترحات لتحسين جوانب العمل المختلفة وبضمنها تحسين الجودة، وتساعد في بناء فهم أوسع وأعمق لعمليات المؤسسة نتيجة مواجهة أعضاء الفريق لمشاكل الأقسام الأخرى. وتتميز حلقات الجودة بأنها وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة.

الخطابات *le discours*

حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية، بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية. من الضروري أن يطغى الحضور الجسدي على الرسالة المكتوبة لأن الخطاب الشفوي يمكن الحوار. الاتصال بدون حوار ما هو إلا إعلام. الخطاب يكون ضرورياً عندما يتعلق الأمر بالإفصاح عن حدث مهم: إبداع، شراكة، اندماج... الخطاب يمكن المدير من تدعيم شرعيته والابتعاد عن الانتقادات الغير مؤسسية. في بعض الحالات بالأخص المتعلقة بالقرارات السلبية ولاعتبارات تكتيكية من المحبذ أن يمرر الخطاب نائب المدير مراعاة لصورة المدير في المؤسسة.

المنتديات *les forums*

تتيح اجتماع العاملين والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي. كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العملي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح بغرض الوصول إلى حلول لها، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المناقش فيها، وبالتالي تستخدم في الاتصال التفاعلي. لكي تكون الندوة ناجحة يجب مراعاة مجموعة من الشروط:

- تحديد الهدف من الندوة بدقة
- تحضير جدول الأعمال مسبقاً
- احترام الوقت
- تنشيط الحوار والابتعاد عن الصراعات

1.3.2 الوسائل المكتوبة

لوحة الإعلانات *le panneau d'affichage*

لوحة قارة أو متحركة تحمل إعلان معلومات وتقارير...تسهل الاستعمال والتعامل. تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات، وتعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل. هي أداة قابلة للتعديل التي تتحرك في كل أنواع الرسائل، وخصائصها تتمثل في الالتزام، السرعة والتناغم في الإرسال حيث أنها تقدم إضافة بالنسبة للوسائل الأخرى. غير ان عدد الرسائل التي تبثها بالضرورة قليل ومحدود كما ان مداها يمكن ان لا يصل كل العاملين. وعليه ينصح الاختيار الجيد لمكان لوحة الإعلانات وعلى ان يكون الإعلان مقتضيا.

التقارير les rapports

تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسات. فهو عرض للحقائق والمشكلات بطريقة متسلسلة بسيطة مع ذكر الاقتراحات والنتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، يمكن ان يكون التقرير موجها أي انه وضع بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقرير الغير الموجه فهو الذي يهدف الى إيصال معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن يكون مطلوبا من جهة معينة. كما تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة، وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل وعن طريقه يتلقى المديرون التي يستندون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط وأتخاذ القرارات ولذلك أصبحت التقارير معيار القياس كفاءة الإدارة.

جريدة المؤسسة: Le journal d'entreprise

وهي وسيلة من وسائل الاتصال النازل موجهة أساسا إلى كلّ العاملين. تعمل هذه الوسيلة كذلك بتوفير المعلومات حول حياة المؤسسة ونشاط الأفراد الذين يعملون فيها، السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة ومختلف الأسئلة التقنية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بنشاطاتها. كما تسمح بخلق وتعزيز شعور الانتماء والانتساب للمؤسسة، وضمن هذا الإطار فأفضل جريدة داخلية هي تلك التي تمنح الفرصة للعاملين لكي يعبروا عن انشغالاتهم ومطالبهم،

النشرات الصحفية والخاصة: Revues de presse et revues professionnelles

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم للتعريف عن المؤسسة ونشاطها وسياستها، وتنقسم النشرات إلى:
-نشرات صحفية تخص المؤسسة و التي يتم عرضها في الصحافة بصفة عامة. هذه النشرات مهمة للمؤسسة اذ تقدم نظرة عامة حول صورة المؤسسة عند جمهورها.
-نشرات خاصة وهي مصادر خارجية تقدم معلومات عن المنظمة و عن قطاع نشاطها أو محيطها الخارجي. هذه النشرات في معظمها مكلفة.

الكتيبات والدليل: le guide

وتعتبر الكتيبات صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله. اما الدليل فيقدم نظرة عامة حول المؤسسة: سياساتها العامة، هيكلها، معلومات عن العاملين (عددهم توزيعهم)

الشكاوى les réclamations

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، إذ تمكن هذه الأخيرة من الإحاطة علم بظروف وبيئة العمل الواقعية. فالرسائل المودعة داخل الصناديق المخصصة للشكاوى أو المدونة في سجل الشكاوى تعتبر مصدرا هاما للمعلومات الصاعدة.

علبة الأفكار la boîte à idées

هو صندوق يوجد في مكان أو عدة أمكنة في المؤسسة لاستقبال مقترحات العاملين في ضوء الخبرة الميدانية، و كل ما يخص حياة و وظيفة المؤسسة، المعرفة التقنية، شروط العمل، تسيير الوقت،... الخ. علبة الأفكار تجلب الكثير من الفوائد للمؤسسة. الاقتراحات الجادة تساهم في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز وتطوير مناهج العمل.

مذكرة المعلومة: la note d'information

هي أداة ضرورية في تسيير المؤسسة. فهي التي تحدد قوانين العمل داخل المؤسسة و تنظيم العمل، العمال و الامتيازات الاجتماعية و كل ما يقتصر على التغيرات.

رسائل للموظفين lettre au personnel

رسائل الموظفين هي وثيقة مفضاة من طرف المدير و مرسلة أو مودعة نحو مجموع الموظفين بمناسبة حدث هام في حياة المؤسسة، و تستعمل لإعلام الموظفين حول نتائج و مشاريع المؤسسة .

صبر الآراء les enquêtes et sondage

تعتبر من الوسائل الشائعة لإنجاز التشخيص قبل صياغة سياسة للاتصال داخلي وحتى الشامل للمؤسسة. فهي تبحث عن معرفة الرأي العام السائد في المؤسسة ونوعية المحيط الداخلي. في صبر الآراء يتم طرح مجموعة من الأسئلة عن طريق استمارات تقدم للموظفين تبحث عن إجابات فيما يخص صورة المؤسسة لدى العاملين عن نجاعة وسائل الاتصال الداخلي عن طموحات العاملين... الخ.

اجتماع المعلومات la réunion d'information

اجتماع المعلومات يتيح لعدد معتبر من العاملين في المؤسسة استقبال الاتصالات الوافدة من المديرية، تختلف عن اجتماعات العمل أو المحاضرات. يتميز الاجتماع بالمرونة والسرعة ويشكل طريقة للحصول على المعلومة بطريقة مباشرة، وهو يمس الجانب الوظيفي والتنظيمي للمؤسسة. كما يسمح لكل مسؤول حل مشاكله على مستواه عوض عرض هذه المشاكل الصغيرة على المديرية.

المحاضرات les conférences

تقتصر على مواضيع ثقافة عامة، أو مشاكل قريبة من المؤسسة، وتتوجه نحو الجمهور الذي يشكل مجموع الموظفين. تساهم المحاضرات في توسيع الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتعتبر مكملا هاما للتكوين المهني.

زيارة المؤسسة: visite de l'entreprise

هي زيارات يمكن أن تكون منظمة من خلال مجموعات صغيرة أو خدمات حرة تسمح بمعرفة جيدة للمؤسسة. لكن هذه الزيارات صعبة التطبيق (إعلانات، هدايا، دعوات).

1.3.3 الوسائل السمعية البصرية للاتصال الداخلي

تليكس

هو نظام لإرسال واستقبال الرسائل النصية. يقدم خدمة بألة راقنة عن بعد تحت تصرف المستعملين بوسائل الطبع. يستخدم التليكس لإرسال "معلومات خاطفة" لشخص أو عدة أشخاص، ويستعمل لإرسال أخبار مهمة كتقرير اجتماع... الخ.

الهاتف

ويعتبر الهاتف وسيلة وأداة من الأدوات المهمة للاتصالات، لأنه يقرب المسافات بين المتحدثين كما انه وسيلة فورية، لنقل المعلومات والتعليمات وغيرها، ويتيح إمكانية تجديد التواصل دون إجراءات معقدة.

فيلم المؤسسة: le film d'entreprise

هو فيلم موجه للتعريف بالمؤسسة. علما أن التلفاز هو الأكثر شعبية، فالمؤسسات يمكن أن تسجل حلقاتها الخاصة لاستظهارها للعمال في أوقات الفطور أو الأوقات المخصصة للعمل، مثلا في المؤسسات الكبرى التي تمتلك إمكانيات، هذه الطريقة تستعمل لإعلام الموظفين بما يحصل في المصالح الأخرى. بحيث يعطي الفيلم نظرة ملموسة وتحليلية للمؤسسة تسمح لكل واحد بالمتوقع ضمن ميدان عمله على العموم.

الرسائل الالكترونية

تهدف الرسائل الالكترونية لتسهيل تبادل المعلومة على الفور وتكون المعطيات على شكل نصوص، فيديو أو صوت ويتم ذلك باستخدام نظم البريد الذي يعتمد على الحاسب الالكتروني في استقبال الرسائل، تخزينها ونقلها إلى أماكن أخرى. وتستعملها المؤسسات الكبرى كوسيط بينها وبين مختلف الجهات التي تربطها علاقة أو مصلحة مباشرة. نظام الرسائل يسمح بإخطار أليا بقدوم رسائل جديدة، ويقلص كثيرا سعر الاتصالات واستهلاك الورق والهاتف ومدة تبادل المعلومات.

المؤتمرات عن بعد la vidéo conférence

تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الالكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر. ولا يتطلب ذلك بالضرورة وجود الافراد في نفس المكان، وفي نفس الوقت، كما لا يطلب ان يشتركوا في المناقشات في وقت محدد، فالمناقشات تنمو تدريجيا مع قيام الافراد بإرسال او تلقي الرسائل او الاستجابة للرسائل التي يستقبلونها، ويمكن ان يقود المناقشات ويوجهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة أحد المتخصصين. تستعمل هذه المؤتمرات العديد من التقنيات: مؤتمرات تستخدم الصوت فقط، وأخرى تستعمل الصوت والصورة، أي انها مؤتمرات المرئية. هذه الأخيرة

مزودة بنظام اتصالات (سلكية ولاسلكية) توفر الصوت، الصورة بشكل متفاعل آني (مزود بموجة، آلة تصوير ومكبر صوت والأطراف المختلفة تأخذ مبادرة التدخل عن طريق وسيط الكاميرا فيديو وتتحدث بفضل مكبر الصوت وكأن المتفاعلين في نفس القاعة.

الإنترنت

تربط الإنترنت ما بين ملايين الشبكات الخاصة والعامة في المؤسسات الأكاديمية والحكومية ومؤسسات الأعمال وتبنيان في نطاقها ما بين المحلي والعالمي. كما تحمل الإنترنت اليوم قدراً عظيماً من البيانات والخدمات وتساهم في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة. أما فيما يخص دور الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية فهي تقوم بدور كبير في التعريف بمنتجات المؤسسة، خدماتها ونشاطاتها. يمكن استخدام الإنترنت على نطاق واسع في الأغراض التجارية بفتح مجالات للمؤسسة لتقديم المعلومات عن منتجاتها وخدماتها لشرائح عريضة من الزبائن والمتعاملين. ومن أبرز هذه الخدمات حصول الزبائن على ردود فورية على استفساراتهم وملاحظاتهم) مستندة إلى أنظمة مؤتمتة للرد. يمكن ان ترفع من نسبة بيع البضائع وشرائها عن طريق التجارة الالكترونية وفتح افاق للوصول الى الأسواق العالمية.

الإنترنت

عبارة عن شبكة إنترنت مصغرة تكون عادةً شبكة داخلية في الشركة وبنفس اعراف وبروتوكولات ومبدأ شبكة الإنترنت. وتتميز بالحماية العالية عن طريق مجموعة من الانظمة والبرامج التي تؤمن حماية عالية للشبكة. تتيح الإنترنت للموظفين الوصول إلى كتيبات العمل ودليل الهاتف. كما يمكن أن تكون معقدة جداً بأن تضم تفاعلات مع قاعدة بيانات واجتماعات كمقاطع الفيديو وصور ومستندات ومجموعات مناقشة خاصة، ووسائط متعدد. تسمح هذه التقنية بنقل وتبادل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة بأقل تكاليف وبأكثر أمان أينما تواجدوا داخل المؤسسة. كما تتميز هذه التقنية بالعديد من الخصائص كتوفيرها لاتصالات غير محدودة إضافة إلى السماح بتجنب العوائق المادية التقليدية لعمليات تحويل المعلومة.

1.4 وظائف الاتصال الداخلي

يؤدي الاتصال الداخلي مجموعة من الوظائف الأساسية³⁴.

1.4.1 الوظيفة الإعلامية

وهي وظيفة محورية في سيرورة المؤسسة. فتدقق المعلومات في أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها ضروري لذلك. على المستوى الإداري يعتبر الاعلام الركيزة الأساسية التي يبني عليها اتخاذ القرارات. فالقرار الناجح يعتمد على تواجد كمية معتبرة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب وهذا يعتمد على مدى فعالية الاتصال.

³⁴ يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، 1986.

على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر، هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، التغيرات المستمرة... كما يعتمد نشاط المؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه، ولا يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال.

1.4.2 الوظيفة الإقناعية

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال، فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لمثلي العمال. ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد، ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية.

1.4.3 الوظيفة التكاملية

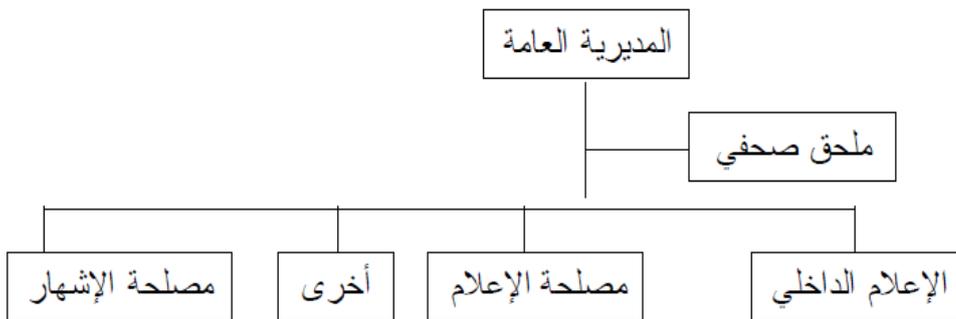
لا بد من توحيد العاملين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة. فالمهمة التكاملية للاتصال تصب في كيفية التعبير عن الممارسات المختلفة الموجودة في المؤسسة من أجل التكامل الذاتي والجماعي، وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يتطلب توفير وسيلة يتمكن بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة. ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمال الصراعات المختلفة.

1.5 موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

توجد العديد من الحالات الممكنة لموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي وهي³⁵:

³⁵ Aimery de Narbonne, (1993) communication d'entreprise : conception et pratique, Edition Eroyllles ; paris, 1993

الشكل 15: وجود متعدد لمصالح الاتصال في الهيكل التنظيمي.



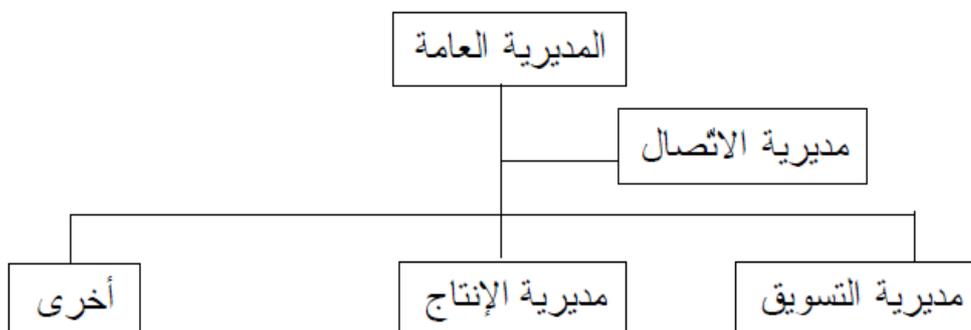
يتميز هذا الوضع بكثرة مصالح الاتصال (الاتصال الداخلي، الإشهار، الاعلام...). يعاب على هذا الوضع انه يمكنه ان يخلف حالات غموض وتعارض بين المصالح.

4- الحالة الثانية

تبعية مديرية الاتصال للمديرية العامة.

تكون مصلحة الاتصال في هذا الوضع تحت السلطة المباشرة للمديرية العامة، وهو ما يساعد في عملية التفكير في مجال وضع الاستراتيجية. إلا أن موقع مديرية الاتصال بهذا الشكل يجعلها مهمشة. كما يمكن ان تصبح كمكتب امانة للمديرية العامة تأتمر بأوامرها وتنتهي بنواهما.

الشكل 16: تبعية مديرية الاتصال للمديرية العامة.

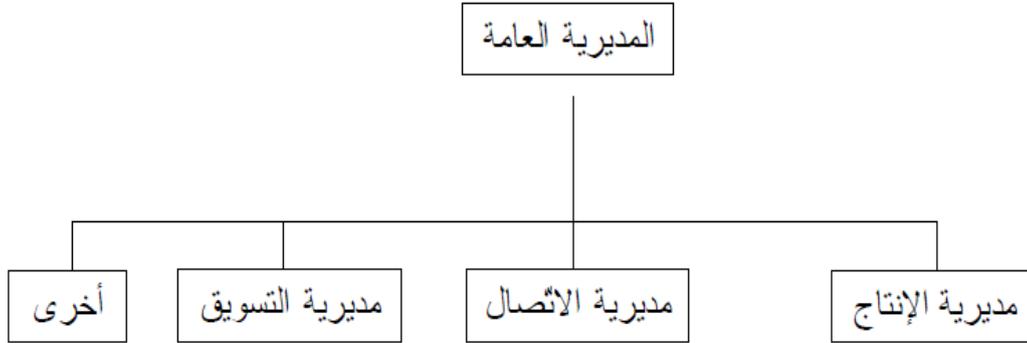


الحالة الثالثة

إنشاء مديرية رئيسية للاتصال.

- يتم في هذا الوضع انشاء مديرية للاتصال تهتم ب :
- العمل على حلّ المشكلات الداخلية بين العاملين .
- الوقوف على الوسائل التقنية الحديثة، وأحدثت ما وصل إليه العلم بخصوص تقنيات الاتصال.
- تنسيق تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسين الاتصال و ذلك بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الوطنية والدولية.

الشكل 17 : إنشاء مديرية رئيسية للاتصال



1.6 استراتيجية الاتصال في المؤسسة

بصفة عامة، الاستراتيجية هي أسلوب الذي تعتمده المؤسسة للتحرك لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص البيئية، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة.

إن التطورات السريعة والتغيرات التي تمس محيط المؤسسة جعلت من الاتصال بعدا هاما من ابعاد التفكير الاستراتيجي. فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة لما له من ارتباطات مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة كالإدارة والمتعاملين، العاملين، الخ. لهذا تعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما ان صياغة استراتيجية للاتصال تعتبر عملية معقدة تستغرق سنوات، وهي ليست من مسؤولية مصلحة الاتصال لوحدها وانما يشارك فيها مختلف المصالح الأخرى، اذ هي عملية تستهدف المؤسسة بأكملها.

تعمل مصلحة الاتصال حسب ما تفضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة على وضع خطة الاتصال تحدد فيه نظام الاتصال وعناصره ووسائله وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة وتقييمها.

تعتبر خطة الاتصال التجسيد العملي للاستراتيجية الاتصالية و اعدادها يمر عبر عدة خطوات³⁶ :

- تشخيص الوضع الاتصال في المؤسسة
- تحديد أهداف الاتصال.
- تعيين المستهدفون و تكييف الوسائل.
- التنفيذ و المتابعة.

1.6.1 تشخيص الوضع الاتصال في المؤسسة

أول خطوة أو نقطة هي توضيح وفهم الوضع في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق فهم ماضيها وحاضرها. يحتاج ذلك الى وصف شامل عبر توفير البيانات والمعلومات حول ما كل ما يحيط بالمؤسسة في شتى الميادين الاجتماعية والثقافية، وكذلك الظروف الطبيعية والاجتماعية والنفسية و بالطبع تشخيص الوضع الاتصال. فالاتصال في حد ذاته هو أداة لتشخيص الاتصال.

التشخيص في هذا الاطار لايجب ان يكون ستيكيا (statique) و انما ديناميكي قريب من مقارنة الذكاء الاقتصادي. ولهذا فعلى الباحث القيام بدراسة الأحداث الماضية والاتجاهات السابقة وتحليلها بهدف التعرف على الظروف التي تعيشها المؤسسة والجمهور الذي يحيط بها في وقت محدد، وهذا حتى يتمكن من الحصول على صورة شاملة ديناميكية.

الشكل: 18 تشخيص الوضع الاتصال في المؤسسة



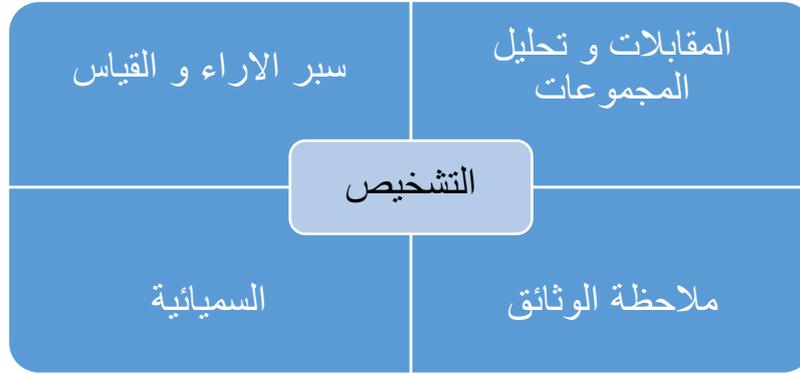
المصدر

Libaert T, le plan de communication, 3^e édition, Dunod, paris, 2008, p98

³⁶ Libaert T, Le plan de communication, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2008

ويتم هذا التشخيص بجمع انطباعات وآراء وأبحاث عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها العامة ومنتجاتها...الخ، ومن أجل ذلك لا بد من القيام بدراسة حول اتجاهات الجماهير وآراءهم عن طريق الملاحظة أو عن طريق دراسة المعلومات الإحصائية المتوفرة والمسجلة أفضلًا أو عن طريق استطلاع الرأي العام.

الشكل 19 : مختلف ميادين التشخيص



المصدر

Libaert T, le plan de communication, 3édition, Dunod, paris, 2008, p98

وبهذا يكون للجهة المكلفة بالتخطيط للاتصال صورة عن بيئة المؤسسة وكذا كافة الظروف المحيطة بها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا ما يجعلها قادرة على تحديد خريطة قنوات الاتصال، وهذا بعد تحديد الأهداف من الاتصال.

1.6.2 تحديد أهداف الاتصال

إن المرحلة الثانية لوضع الخطة الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف إستراتيجية. تنتج هذه الأخيرة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد اهداف الاتصال دون الرجوع الى الواقع يجعل من خطة الاتصال مجموعة من التقنيات بأهداف عشوائية. لذا يجب ان تكون منسجمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة عبر إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور و الحوار و الاستفادة من التغذية العكسية أحيانا في الحالات العامة أهداف الاتصال تدور حول: الالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل و أكثر حركية و أعلى كفاءة و فعالية، تحضير ظروف و شروط التغير حسب التطورات و الأحداث.

1.6.3 تعيين المستهدفين (المستقبلين) و تكييف الوسائل

المستهدفون أو المستقبلون هم مجموعة من الأفراد أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين. يتعين على القائم بالاتصال الإجابة على السؤال التالي: من هي الجماهير المستهدفة؟

فنوع الجمهور يختلف حسب الاهداف المحددة، كما أنه كلما اتسع نطاق الأهداف، زاد عدد الجمهور الموجه إليه الاتصال، والعكس صحيح. بالطبع ليس من الرشد توجيه الرسائل الاتصالية إلى كافة الجماهير فذلك مكلف وربما

يشتمل الجهودات. لذا يستوجب اختيار المستهدفين الاستراتيجيين بعناية. فالتحديد الامثل الجمهور يساهم في خفض التكاليف والرفع من فعالية وسائل الاتصال، ومن هنا أصبح من الضروري توفير بيانات عن خصائص هذه الجماهير من حيث الحجم، السن، التوزيع الجغرافي المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والمهني... في هذه المرحلة يتعين على القائم بالاتصال ان يقوم بصياغة الرسائل الاتصالية. على الرسالة الاتصالية ان تترك اثرا على المستهدف. صياغتها يجب ان تتم بعناية لان الرسالة تمثل مضمون الخطاب المراد ارساله. مع تحديد المستهدفين والرسائل يستوجب أيضا تحديد وسائل الاتصال. حيث يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة للرسالة المناسبة وللمستهدف المناسب بالاعتماد على العوامل الآتية :

- طبيعة ونوعية موضوع الاتصال
- طبيعة ونوع الجمهور .
- طبيعة ونوع محتوى الرسالة المراد توصيلها.
- طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها.
- الظروف والإمكانيات والقدرات المالية المرصودة بالإعلام والاتصال.
- المعايير الكمية وهي التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية.
- النوعية أو الكيفية وهي الاعتبارات الذاتية التي تؤثر في الاختيار النهائي للوسيلة.

1.6.4 التنفيذ والمتابعة

هذه المرحلة تتطلب تحديد الوسائل البشرية والمادية لتطبيق الخطة في المدة الزمنية والتي تتراوح عادة من سنتين إلى خمس سنوات. أيضا يتم تحضير سلم زمني يبين مختلف الخطوات العملية (تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الخطة، ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، إلى التكاليف، والقيود الممكن أن تواجهها عملية الاتصال).

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضا، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة، فإذا تحققت غالبيتها فان نتائج التقييم ايجابية، وإذا كانت سلبية فانه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها. كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة.

2 الاتصال الخارجي

2.1 ما هو الاتصال الخارجي

يوجه الاتصال الخارجي الى الجمهور الخارجي للمؤسسة للتأثير على مواقف وسلوكياته مختلفة . فهو يجمع كل العمليات الاتصالية (المعلومات والرسائل والإشارات) التي تتم بين المؤسسة (المرسل) ومحيطها (المستقبل).

يستهدف منظمات الجمهور العام والمساهمين والشركاء التجاريين أو الماليين والعملاء والمسؤولين المنتخبين والجهات الفاعلة الإدارية والجمعيات المختلفة أو الدوائر التعليمية³⁷.

يتعين في هذا الإطار ان لا تكون ادارته "بالتوازي" مع الاتصال الداخلي و انما بالتكامل معه ، وهذا لضمان الاتساق والتوافق بين الرسائل تجاه جميع أصحاب المصلحة (العملاء ، العملاء المحتملين ، الموظفين ، الشركاء ، الزملاء ، إلخ).

يعتبر الاتصال الخارجي مرآة عاكسة للمهارات وقيم و التزامات المؤسسة. لهذا. يجب ان تساهم أدوات الاتصال في تقديم صورة قوية ولكن واقعية المؤسسة و ان تكمل مجهودات المؤسسة من اجل تسويق منتوجاتها او خدماتها. مهمة الاتصال الخارجي هي تكوين علاقة قوية و مستدامة بين المؤسسة و احتياجات ومطالب الأسواق. يتم ذلك بالمساعدة على نجاح الأعمال التجارية من خلال العلاقات مع المحيط ، و المساهمة في صياغة الاستراتيجيات و ابراز تقدم المؤسسة عن طريق تبني الاحداث (إطلاق منتج جديد ، تدشين أو بناء منشآت وتنفيذ سياسة اجتماعية ، إجراءات الرعاية).

2.2 وسائل الاتصال الخارجي

يعتمد الاتصال الخارجي على مجموعة من التقنيات تسمى "مزيج الاتصالات" « mix de communication ». تتضمن هذه المجموعة أنواع رئيسية من التقنيات مرتبطة ب:

- الاتصالات الإعلامية ؛

- الاتصالات غير الإعلامية

تجدر الإشارة الى ان كثيرا من هذه الوسائل قد يستعمل في أنواع الاتصال الخارجي المذكورة على حد سواء و ليست حكرا على نوع معين . كما يمكن أن يوجه جزء منها لتأدية وظائف خاصة بإدارة التسويق أو الاتصال أو إدارة الموارد البشرية.

الاتصالات الإعلامية.

تعتمد هذه الاتصالات ووسائل الاعلام الثقيل (التلفزيون والصحافة والإذاعة والملصقات والسينما الإنترنت ...) . تمكنا من شراء مساحة لبث رسالة المؤسسة. الأهداف الرئيسية للإعلان الإعلامي هي خلق وتطوير سمعة وصورة المنتجات والخدمات والعلامات التجارية والمؤسسات. يمكن الآن قياس فعالية الدعاية الإعلامية من خلال دراسة مستويات المشاهدة، لكن هذا يتطلب ميزانيات دراسة معتبرة. في حين كانت تمثل أكثر من نصف استثمارات الاتصالات المؤسسية في أوائل الثمانينيات ، شهدت الاتصالات الإعلامية انخفاضا في أهميتها لصالح التقنيات غير الإعلامية.

الاتصالات غير الإعلامية

³⁷ Libaert T, (2005). *La communication d'entreprise* (2e édition), Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche. P.44

يشمل هذا النوع من الاتصالات الهوية المرئية ، وإعلان الأحداث ، والإعلان المباشر ، والعلاقات العامة ، واللوبي lobbying (جماعات الضغط) . على عكس الإعلانات الإعلامية ، لا تؤدي هذه الأساليب إلى شراء مساحات إعلانية.

2.3 اقسام الاتصال الخارجي

2.3.1 الاتصال المؤسسي

2.3.1.1 ماهية الاتصال المؤسسي

تشير كلمة "الاتصال المؤسسي" (يسمى أيضا بالاتصال المؤسسي (corporate communication)³⁸، إلى ان المؤسسة او المنظمة تقوم بإرسال اشارات عن نفسها اذ انها تمثل كيان يحمل رسالة و مهام. على عكس الخطاب التجاري الذي يستهدف بشكل أساسي بيع المنتج أو الخدمة ، فإن الاتصال المؤسسي غير مرتبط بتسويق السلع و الخدمات. اذ هو مرتبط بمفهوم "المؤسسة المواطنة". المؤسسة ليست فقط عميلا اقتصاديا هو فاعل اجتماعي و اخلاقي ايضا يبحث عن الاستجابة لمتطلبات شركاءه . غير ان هذا الامر لا يشكل تصادما بل يعتبر تكاملا. الاتصال المؤسسي يكمل و يوسع نطاق الاتصال التسويقي (او التجاري) باهتمامه بصورة المؤسسة و المتطلبات الاجتماعية. الغرض الرئيسي من الاتصال المؤسسي هو التأكيد على شخصية المؤسسة، و ابراز هويتها و تحسين صورتها و سمعتها عن طريق تعزيز وبناء العلاقات البناءة مع أصحاب المصلحة .

لهذا عرفه libaert & Westphalen (2011) على انه

"la communication institutionnelle renvoie à toutes les techniques de communication utilisées par l'entreprise ou une organisation pour parler ou faire parler d'elle-même, en tant qu'institution auprès des publics aussi hétérogènes et variés que les journalistes, la communauté financière, les pouvoirs publics, les leaders d'opinion, le grand public."³⁹

للالاتصال المؤسسي مجموعة من المهام يمكن حصرها فيما يلي⁴⁰ :

- التعريف nommer et identifier أي تعريف وتعزيز اسم المؤسسة المعبر عنها. هذا في رمز (شعار المؤسسة (logo) أو شفهي (توقيع signature).
- التموقع situer يقصد به تحديد هوية المؤسسة و تبيان موقعها من المؤسسات الاخرى و ذلك بالتأكد على الصفات المميزة لها و الصورة التي تميزها عن منافسيها.

³⁸ يعتبر بعض الباحثين ان الاتصال المؤسسي اوسع نطاقا من الاتصال المؤسسي. الاتصال المؤسسي يجمع كل ابعاد المؤسسة اما الاتصال المؤسسي فمرتبط بمفهوم "المؤسسة المواطنة" (l'entreprise citoyenne) . هذه الاخيرة تأخذ بالإضافة للمتطلبات الاقتصادية بعين الاعتبار المتطلبات المجتمعية المتعلقة حماية البيئة و المشاركة الفعالة للعاملين.

³⁹ Libaert T , Westphalen MH, *la communication externe des entreprises*, 3eme Edition, Paris, Dunod, 2011, P5.

⁴⁰ Sfez L, *Dictionnaire Critique de la communication* Tome 2, Paris PUF, 1993, P 1180

- الشرعية Légitimiser : اي إظهار مزايا المؤسسة وعملها ، وإثبات انها المسؤولة عن الاعمال التي تقوم بها .
- التضخيم Amplifier : إعطاء الإجراءات التي تقودها المؤسسة صدى خارجي واسع و / أو داخلي و الذي يتوجب أن ينعكس بشكل إيجابي على صورتها.
- تحسين المقروئية Améliorer la lisibilité : تسهيل فهم المؤسسة بجعلها أكثر وضوحًا.
- التعبئة Mobiliser : منح عملاء المؤسسة أسباب الثقة والفخر والقدرة على تحفيزهم وتنشيطهم.
- الربط Mettre en relation : ربط المؤسسة بمحيطها ايجابيا لاستغلال للفرص و احتواء الشائعات و الاخبار الكاذبة.

2.3.1.2 تقنيات ووسائل الاتصال المؤسسي

يعتمد الاتصال المؤسسي على العديد من الأدوات والتقنيات - التي سبق و ان تطرقنا لكثير منها- لتحقيق اهدافه ندرجها كما يلي⁴¹:

- الهوية المرئية l'identité visuelle

تسمح بالتعرف على المؤسسة بين الجهات الفاعلة الأخرى في بيئتها. نذكر من اهم ادواتها الشعار **logo** او **le logo**. هذا الأخير يمثل تصميمًا فريدًا ومحددًا يعمل كعلامة على التعريف البصري للمؤسسة. بمجرد اعتماده، يمكن العثور عليه في جميع الوسائط التي تنتجها المؤسسة (ورق الرسائل ، وبطاقات العمل ، تغليف المنتجات ، والمنشورات ، ، وما إلى ذلك). الشعار الجيد ذو مغزى (يُنظر إليه على أنه كامل ومتميز جدًا عن المراجع المرئية الأخرى) ، سهل فهمه (المعنى الواضح) ، سهل الحفظ في الذاكرة ، ومتطابق (اي في علاقة منطقية مع المؤسسة) ودائم (مرتبط بالزمن الطويل).

الهوية المرئية مصممة لتدوم مدة طويلة تصل الى عشرات السنين. لذا اختيارها يعتبر قرارا مهما بسبب تكلفتها وأثارها المادية المتعددة. كما انها ايضا يجب أن تتطور وتتكيف مع الزمن (على سبيل المثال ، خضع شعار shell لسبع عمليات تعديل منذ إنشائه في عام 1900). إن نجاح برنامج البحث المرئي مشروط بجودة المواصفات التي يقدمها الراعي⁴².

- الاتصال الحداثي او عبر الحدث la communication événementielle

يشير إلى إنشاء أو استخدام حدث بشكل احترافي من قبل المؤسسة للمساهمة في تحقيق أهدافها. يتميز الاتصال بالحدث بطابع استثنائي خارج عن الروتين اليومي، وتأثير مستهدف (عاطفي، المعرفي والفكري، وما إلى ذلك) مع جمهور محدد. ومع ذلك ، لا يعتبر غاية في حد ذاته ، بل أداة عرضية ، مكملة للأدوات الأخرى للاتصالات. وتتمثل مهمته في احتضان أحداث للجمهورين الداخلي و الخارجي عبر مجموعة من الاليات :

✓ الافتتاح او التدشين **L'inauguration**: يهدف إلى: من جهة السماح بتعزيز العلاقات مع الجمهور من خلال مجموعة الاتصالات التي تم تشغيلها خلال الحدث، و من جهة أخرى لخلق فرصة للتواصل مع

⁴¹ Libaert T, Johannes K, *la communication corporate*, Edition, Dunod, Paris, 2010,

⁴² المواصفات تدرج في دفتر الاعباء المحضر من طرف المؤسسة. يتم التطرق فيه الى طبيعة و نوع الاعمال التي ستنجز .

"الجمهور العام" من خلال إجراء علاقة مع الصحافة تكيف مع الحدث. يتم الافتتاح عندما ترغب المؤسسة في التركيز على شيء جديد (الابتكار ، وتوسيع المبنى ، ونهاية اشغال موقع ، ..).

✓ الابواب المفتوحة **La porte ouverte**: تسمح للجمهور الخارجي بزيارة المؤسسة. كما يمكن ايضا ان تستهدف الجمهور الداخلي. في هذه الحالة الأخيرة، يتم ذلك بقرار من قبل الإدارة العامة أو من قبل إدارة الاتصالات الداخلية. تهدف إلى التعريف بالشركة عن طريق تسهيل الاجتماعات والتبادلات الغير مكلفة، وهي فعالة للغاية ومفيدة للمناخ الداخلي.

✓ المعارض والصالونات والمؤتمرات **Foires, salons et colloques**: تتميز بتحكم محدود للمؤسسة على الرسالة لانها خارج تنظيم المؤسسة. وجود هذه الاخيرة على منصة أو في صالة العرض يكون بين العديد من المؤسسات. وبالتالي، ستتنافس رسالتها مع رسائل الآخرين ، ولهذا السبب يجب الموازنة بعناية بين نسبة التكلفة و الفائدة لهذا النوع من التظاهرات.

• المعرض **la foire** يقام على ساحة المعارض. هو حدث تجاري للعارضين الذين ينتمون إلى نفس القطاع الاقتصادي (القطاع الزراعي على سبيل المثال) يقام في المدينة ، او بلدة في وقت معين وفي مكان ثابت بشكل عام.

• الصالون **le salon** يقام في منطقة الحدث، و هو معرض يجمع بين العارضين والمتخصصين (المهنيين عمومًا) من نفس القطاع الاقتصادي بهدف تطوير نشاط. الصالون يمكن ان احترافي يتيح الزيارة فقط للمحترفين في القطاع) أو عام مفتوح لعامة الناس .

• المؤتمر **le colloque** يتميز بثلاث مزايا: فهو يسمح بتوصيل رسالة مباشرة إلى الجمهور الحاضر ، ويسمح بوضع المتحدث كخبير و بترويج خطاب المؤسسة . يستطيع المتحدث أن يعدد الرسائل الرئيسية لخطابه ويختتم بدعوة لمواصلة العلاقات. من الضروري من ناحية، احصاء و تقييم مشاركات المؤسسة في المؤتمرات ، ومن ناحية أخرى ، الحصول على ملف المشاركين فيها لتوسيع علاقات المؤسسة التجارية أو المؤسسية.

- الرعاية **Le parrainage**

تعرف الرعاية على انها

Le **parrainage** consiste, pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, une fondation ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication⁴³

الرعاية متعلقة بالأنشطة التالية: الرياضة والثقافة والتضامن. تهدف الى تعزيز صورة المؤسسة عند الجمهور والعاملين. على المستوى الداخلي ، يتم ذلك باشتراك العاملين في النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة مما ينمي عندهم الشعور بالانتماء للولاء للمؤسسة. على المستوى الخارجي ، عبر المساهمة في خلق فرص للفت الانتباه بطريقة إيجابية. تتم الرعاية على شكل دعم مالي أو من خلال توفير الموارد البشرية أو المباني أو المعدات أو الخبرة. من أجل فاعلية أفضل، يجب دمج الرعاية في الجدول العام للاتصال ويتطلب دراسات أولية. تعمل الرعاية بشكل جيد عندما لا تعمل الإعلانات بشكل جيد. لذا فهي اداة تكميلية. لا تكفي بحد ذاتها.

⁴³ Kotler P, Kevin Lane Keller KL, *Marketing Management*, Pearson Education , 15 ème edition france. 2016, p.678

يمكن ان تحمل الرعاية طابعا تضامنيا خيرا le mécénat يكون فيها الاتصال لينا يركز على صورة المؤسسة و يحمل طابعا مجتمعي و بعدا طويل الاجل. كما يمكن للرعاية ان تكون ذات طابعا تجاريا تهدف الى تسويق العلامة للمستهلك. تكون الرسائل الاتصالية مركزة على المنتج او العلامة. تكون الرعاية في هذه الحالة تحت مسمى السبونسرينغ *Le sponsoring*. هذا الاخير يعتمد على تقنيات معينة كتنظيم المسابقات و الاشهار و العلاقات مع الصحافة. يطور السبونسرينغ عمليات قصيرة الأجل وتتعلق أهدافه بالمنتج والعمل التجاري وترويج المبيعات.

- العلاقات العامة

العلاقات العامة هي تلك النشاطات المبرمجة و المدروسة التي تسعى من اجل تحسين وتدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها. مقارنة مع أدوات الاتصال الأخرى ، تتميز بكونها تتوجه الى جمهور المؤسسة بكل انواعه: المستهلكين ، العاملين، الجمهور المالي، المساهمين، الإدارة والمؤسسات العامة والجمعيات، إلخ.

Les relations publiques sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement⁴⁴.

إنها في الأساس تقنية اتصال تستخدم عادة وسائط- المعلومات relais d'information : يستهدف المعلن وسيط المعلومات (الصحفي ، قائد الرأي) على أمل أن ينشر هذا الاخير الرسالة إلى المستهدف النهائي. على سبيل المثال، يقوم صانعو السيارات بتقديم نماذجهم الجديدة بشكل منهجي إلى الصحفيين المتخصصين، على أمل أن يتحدثوا عنها في التلفزيون والإذاعة ووسائل الإعلام المطبوعة.

- العلاقات مع الصحافة

يقصد بها العلاقات مع وسائل الإعلام بشكل عام، سواء كانت الصحافة ووسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية أو الصحف الإلكترونية. تطورت العلاقات مع الصحافة مع العلاقات العامة وكتدعيم للإعلان . تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الإخبارية المتزايدة للمستهلك الذي أصبح لا يكتفي بالرسائل الاشهارية التجارية . اذا انها تهدف في نفس الوقت إلى نشر رسائل إعلامية ذات طابع مؤسستي لتساهم في تكوين وتطوير أو تدعيم الصورة المؤسسة و الى إقامة واستمرار الثقة مع الأجهزة الصحافية والسينمائية والإذاعية والتلفزيونية⁴⁵.

- اللوبي Le lobby

اللوبي هو هيكل منظم لتمثيل والدفاع عن المصالح الخاصة لمجموعة معينة. للقيام بذلك ، يمارس نشاط الضغط الذي يتكون من تنفيذ التدخلات التي تهدف إلى التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات إعداد أو تطبيق أو تفسير التدابير التشريعية ولوائح المعايير وبشكل عام ، أي تدخل أو قرار حكومي.

⁴⁴ Kotler P, Kevin Lane Keller KL, *Marketing Management*, Pearson Education , 15 ème edition france. 2016 p.682

⁴⁵ De Pelsmacker P, Geuens M, Van den Bergh J , *Marketing Communications A European Perspective*, pearson edition, london, 2007

إنها تقنية تهدف إلى صناع القرار السياسي والمؤسسي لتأثير على عملية صنع القرار في اتجاه يناسب للمؤسسة التي هي في الأصل العملية.

2.3.2 الاتصال التسويقي

2.3.2.1 تعريف الإتصال التسويقي

تعددت تعاريف الاتصال التسويقي باعتبار انه يعتمد على مجموعة من الوسائل المتعددة و العمليات المعقدة و الموجهة الى الأفراد والجماعات مختلفي الثقافات والدوافع. نكتفي في هذا الاطار بتعريف Keller و Kotler

La *communication marketing* correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise⁴⁶.

يظهر ان الاتصال التسويقي يمثل "صوت" المؤسسة لعملائها بالأخص الزبائن. ، يهتم بإقامة حوار معهم. يعلمهم لهم كيف ولماذا وأين ومتى يتم استخدام المنتج. يبين لهم من يصنعه، ويشجعهم على تجربته و اقتناءه. كما يؤكد Keller و Kotler فهو يولد ارتباطات عقلية بين العلامة التجارية والشخصيات والأماكن والأحداث والخبرات ، المشاعر والأشياء وأحياناً مع علامات أخرى.

2.3.2.2 وسائل وتقنيات الاتصال التسويقي

2.3.2.2.1 الإعلان la publicité

يعتبر الإعلان كفن التعريف و الاقناع يتجسد عبر رسائل دعائية مقابل اجر مدفوع من اجل التعريف بمنتج و الحث على اقتناءه.

Advertising is by and large seen as an art – the art of persuasion – and can be defined as ‘any paid for communication designed to inform and/or persuade’⁴⁷

يتميز الإعلان على انه تدفق محتوى الرسالة أحادي الاتجاه، وان آثاره صعبة للقياس مقارنة بالاتصال الشخصي، الذي غالبًا ما يكون وجهًا لوجه الوجه، ويوفر ملاحظات فورية ويسمح بتخصيص الرسائل للأفراد. الإعلان هو وسيلة اتصال مدفوعة الأجر تعتمد عادةً على وسائل إعلام كتلفزيون.

يتميز الإعلان عن الادوات الأخرى بقدرته في التحكم في الرسالة. يقوم المرسل بصياغة الرسالة التي يريد و ترتبط فعالية هذه الاخيرة بقوتها الابداعية بالأخص اذا كانت موجهة الى الأسواق الاستهلاكية التي لا يوجد بها سوى القليل بين العلامات. غير انه في المجمل هو مكلف و لا يمنح الحصول على ردود افعال فورية كما انه يتجاهل من طرف

⁴⁶ Kotler P, Kevin Lane Keller KL, *Marketing Management*, Pearson Education , 15 ème edition france. 2016 p.624

⁴⁷ Copley P, op.cit., p.104

المستقبل الاسباب عادة ما يكون نفسية من خلال الإدراك الانتقائي أو جسدية على سبيل المثال ، مغادرة الشاشة اثناء الومضة الاعلانية. ومع ذلك ، مع التغير التكنولوجي ، أصبح الإعلان أقل كلفة و أكثر تخصيصًا ، إدخال وسائط اخرى مثل الهواتف المحمولة باستخدام الرسائل النصية⁴⁸.

2.3.2.2.2 تنشيط المبيعات la promotion de vente

تنشيط المبيعات هي مجموعة التقنيات الموجهة لحث المستهلكين على الشراء و تحفيز الطلب في الأجل القصير ، تسعى المؤسسة من استخدام تنشيط المبيعات إلى تحقيق قيمة مضافة كان ذلك للمستهلك النهائي أو الموزعين أو رجال البيع لديها.

"Sales promotion comprises a range of tactical marketing techniques designed within a strategic marketing framework to add value to a product or service in order to achieve specific sales and marketing objectives."⁴⁹

بعبارة اخرى هذه التقنيات موجهة من اجل :

- تشجيع العملاء الجدد لتجربة المنتج ،
- مكافأة العملاء المخلصين،
- زيادة تواتر عمليات الشراء عند العملاء العرضيين،
- جذب العملاء غير المخلصين و الذين يبحثون عن صفقات جيدة،
- خلق نوع من الألفة بين العلامة التجارية والمشتريين،
- تسهيل عملية فتح الأسواق الجديدة.

من مزايا تنشيط المبيعات أنها تعتبر وسيلة سهلة لقياس الاستجابة وغير مكلفة نسبيًا وسريعة ومرنة. غير انها عادة ما يتبعها انخفاض في المبيعات. هذا الامر لا يترجم كزيادة في الحصة السوقية الا نادرا. يمكن ان يزيد الزبون من استهلاكه لمنتوج ما على اثر تنشيط المبيعات و يوجهه للتخزين كعملية استباقية لعمليات الشراء المستقبلية. ايضا هي ليست عملية بدون مخاطرة. برغم من انها تمنح الزبون احساسا نفسيا ايجابيا يمكن ان يكون الاثر عكس ذلك بإعطائه انطبعا ان الاسعار المعروفة للمنتوجات غير حقيقية و بالتالي يمكن ان تنعكس سلبا حتى على العلامة التجارية.

تقسم وسائل تنشيط المبيعات إلى تلك الموجهة نحو المستهلكين والموجهة نحو الوسطاء، إضافة إلى الموجهة نحو رجال البيع، وتندرج تحت كل قسم مجموعة من الأدوات يمكن عرضها كما يلي⁵⁰

⁴⁸ Copley P, op.cité

⁴⁹ Brannan T, op.cité p97

⁵⁰ Baynast Lendrevie L, op.cité p 485-494

✓ التخفيضات المؤقتة للأسعار Les réductions temporaires de prix

هي أدوات تشجع المستهلكين للتعامل بشكل مستمر مع متجر معين أو تجربة سلعة معينة، وتتصف بالتنوع والمرونة، ومن هذه الأدوات:

- التخفيض المباشر للأسعار .
- القسائم (الكوبونات): (Le couponing) .
- السداد المؤجل عند تقديم "إثبات الشراء" أو التعويض المالي .
- خصم الكمية Le rabais sur quantité .

✓ المنتج المجاني le produit gratuit

تمثل طريقة فعالة لتشجيع استهلاك أو استخدام المنتج من قبل العملاء المحتملين و ذلك بجعله متاحة لهم مجانًا. بحسب فئات المنتجات ، يمكن أن تتخذ هذه الطريقة الأشكال التالية :

- التوزيع المجاني لعينات المنتجات في المنزل أو في المتاجر
- التذوق الحر للمنتج، بشكل عام في المتاجر؛
- تجربة مجانية لسلعة نصف دائمة (على سبيل المثال ، سيارة) أو خدمة (على سبيل المثال ، برنامج اعلام الي).

✓ العلاوات : les primes

المبيعات عن طريق العلاوات تمثل عرضا مجانيا أو مشروطا لسلعة مقابل شراء سلعة اخرى. يمكن للعلواة ان تكون مباشرة أي يكون منحها مقترن بالسلعة التي تم اقتناءها او مؤجلة نظير الحصول على اثبات شراء.

✓ المسابقات والالعاب والرهانات. Concours, jeux et loteries

يتنافس فيها الأفراد للحصول على جوائز(سفر ، سيارات ، تلفزيونات ، إلخ).. عندما ترتبط العملية بالقدرات التحليلية والمهارات الابداعية فالأمر يتعلق بالمسابقات. اما اذا ارتبطت بالصدفة فهي العاب او رهانات .

✓ التمثيلات Les mises en avant du produit

وسيلة لجذب الانتباه، تستخدم لتشجيع تجربة استخدام ومن ثم شراء المنتج أو لإظهار كيفية استخدامه.

✓ الترقيات للموزعين les promotions - distributeurs

غالبًا ما يضع المنتجون إجراءات ترويجية مع ممثليهم أو وكلائهم لتحفيزهم للقيام جهد اكبر في البيع مثل مكافآت نهاية العام ، المسابقات الهدايا والسفر .

2.3.2.2.3 التسويق المباشر Le marketing direct

يعرف التسويق المباشر كما يلي :

« Le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction »⁵¹.

يؤسس التسويق المباشر لعلاقة بين العلامة و الزبون دون وجود وسيط. إنها تقنية اتصال فردية وشخصية. تجعل من الممكن مخاطبة كل مستهدف من الاتصال بشكل فردي. تمثل في ان واحد أداة اتصال و أداة بيع ، تمكن من الحصول بسرعة على الاستجابة فورية و تلقائية. كما أنها أداة فعالة في الاستهداف. لا يستهدف التسويق المباشر فقط العملاء و انما أيضا الموزعين المحتملين وقادة الرأي الذين يتم الاتصال بهم عن طريق رسائل شخصية. الناشر مثلا يسبق حملة لإطلاق كتاب له من خلال عمليات التسويق المباشر مع الطلاب المكتبات ، الاساتذة والصحافة المتخصصة.

يستخدم وسائل مختلفة مثل:

- البريد المباشر le publipostage ou mailing : يتم عن طريق بريد مخصص (يشار إلى اسم المستلم وعنوانه بوضوح) يحمل رسالة اعلانية محددة بهدف الإبلاغ عن منتج او تجربته من اجل تطوير او الاحتفاظ بالعلاقة مع المستهلكين.
- التسويق الهاتفي la mercatique téléphonique ou phoning : يتم الترويج للمنتجات للمستهلكين المحتملين مباشرة عبر الهاتف.
- التسويق عبر الإنترنت la mercatique par Internet ou cybermarketing.

2.3.2.2.4 La force de vente البيع الشخصي

يسمى أيضا "قوة البيع". يعرف كما يلي

"La notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer ou prospector les clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services"⁵²

يعتبر البيع الشخصي من الأنشطة المبنية على الاتصال الشخصي. من مزاياه أنه عملية تفاعلية بين شخصين على الأقل تتميز برد الفعل الفوري و بقليل من ضوضاء مقارنة بأدوات الاتصال الأخرى. ما يمكن للبائع صياغة الرسائل بالنظر للردود الافعال التي يتلقاها و من مشاركة أكبر في عملية اتخاذ القرار. لا يكتفي البائع بدور المستقبل للإشارات بل يصبح محاورا و شريكا في العملية. يحاول البائع عبر هذه العلاقة أن

✓ يعرف و يميز حاجات الزبون

✓ يلبي تلك الحاجات عبر اقناع الزبون بالخيارات المتاحة

لهذا نجد أن القوة البيعية مسؤولة بشكل كبير عن تنفيذ إستراتيجية التسويق للمنظمة في السوق أو المجال المطلوب تنفيذه.

⁵¹ Kotler , *op.cit.* p.714

⁵² Demeure Claude, le marketing, Dunod, paris, 2008. p 230

الآن لبيع الشخصي عيوباً أيضاً هي التكلفة العالية، التردد والسيطرة على الرسالة من منظور ما تسوق له المنظمة. لذلك هناك بعض المواقف الفاشلة التي تنشأ بموجب استخدام النهج الشخصي في المقام الأول. رغم تطور التسويق عبر الوسائط الإلكترونية إلا أن استعمال البيع الشخصي لا يزال قائماً. المنتجات الاستهلاكية لا زالت إلى رجال البيع من أجل دفع المنتج في سلاسل البيع بالتجزئة (وتجار الجملة). بل إن بعض الأسواق B2B تعتمد عليه أكثر من الأدوات الأخرى. تسويق آلة صناعية لا يمكن أن يتم عن طريق الإعلان، البريد المباشر أو البيع عبر الهاتف (البيع عبر الهاتف). هذا النوع من البيع يتطلب محترف مبيعات عالي المستوى. لهذه الأسباب تحاول المؤسسات زيادة إنتاجية رجل البيع من خلال اختيار أفضل العناصر وتحسين نظم التدريب والإشراف والتحفيز والتقييم.

2.3.3 الاتصال المالي

نتيجة لمجموعة من التغيرات التي تعرفها المؤسسات حالياً في سياق العولمة ظهرت مجموعة من الأشكال الجديدة للاتصال من بينها الاتصال المالي *la communication financière* والذي برز دوره بالأخص نتيجة الأزمات الاقتصادية المالية التي جعلت المستثمرين والمساهمين يفقدون الثقة في المؤسسات التي يتعاملون معها مما دفع بهذه الأخيرة على العمل من أجل تحسين صورتها وتقوية العلاقات مع محيطها. بالإضافة إلى تطور الأسواق المالية وتعدد برامج الخصوصية في كثير من الدول.⁵³

2.3.4 ما هو الاتصال المالي

ربما ما يتبادر للذهن عندما نتحدث عن الاتصال المالي هو الإعلام المالي. غير أن الاتصال المالي يختلف عن الإعلام المالي في كونه ممارسة مؤسسية تتبع مساراً استراتيجياً تحدد فيه كل الخطوات على فترات زمنية. أما الإعلام المالي فهو مجرد عملية نشر معلومات ذات طبيعة مالية حسب ما يمليه القانون.

لقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة للاتصال المالي نسردها بعضها

التعريف	الباحث	السنة
L'ensemble des techniques — publicitaires, informatives et/ou relationnelles — mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseurs institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs).	Westphalen	2001
La mise en œuvre, le développement et l'amélioration de techniques	Léger	2003

⁵³ Léger J Y, La communication financière d'aujourd'hui sert-elle à éviter la crise ?, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, Vol. 24 - Février 2017

destinées à accroître la marge de manœuvre d'une entreprise cotée sur des marchés financiers de plus en plus sollicités soumis à une forte concurrence.		
Un processus intégré dans la stratégie qui vise à mieux faire connaître l'entreprise et ses dirigeants, promouvoir son image et exprimer ses valeurs auprès des investisseurs et autres parties prenantes, en développant des outils de communication qui permettent d'entretenir avec eux des relations à long terme.	Onnée Chekkar	et 2005

المصدر

Nejjar W N. Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financière : cas des entreprises du SBF 120. Thèse en Gestion et management. Université d'Orléans, 2011. France.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن ان نعتبر أن الاتصال المالي هو ذلك الأتصال الذي تقوم به المؤسسات عن طريق مجموعة من التقنيات و الخطوات المتناسقة المنظمة و الهادفة التي تندرج في اطار استراتيجية المؤسسة من أجل تحسين و تعزيز صورتها بالأخص المالية .

في الواقع بالإضافة إلى البيانات المالية ، يهتم الاتصال المالي بتقديم بيانات اضافية مثل بيانات حوكمة الشركات ، وعوامل الخطر ، و معلومات حول الاستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل ، والتغيرات في المنظمة (بيع وشراء وتغيير الملكية ...) فضلاً عن ما هو مرتبط بمسؤوليات المؤسسات (الاجتماعية , البيئية..)⁵⁴.

2.3.5 الاتصال المالي اداة استراتيجية

الاتصال المالي بالنسبة للمؤسسات المرتبطة بالأسواق المالية بالأخص يعتبر كأداة استراتيجية. إذ أن الاسواق المالية هي أسواق مبنية على التوقعات و التي تلعب فيها الصورة المالية دوراً مهماً. كل خطوة تقوم المؤسسة ترتبط باسمها : الصورة المالية لا يمكن فصلها عن الصورة المؤسسية. صورة مالية قوية تمثل مصداً للتغيرات الغير عقلانية لأسعار الاسهم. لذا على المؤسسة أن تحسن الاعلام و الاقناع. التحدي هو إدارة الفرق بين القيمة الحقيقية للسهم وسعره في سوق الأوراق المالية. اليوم ، يعتمد المشاركون في السوق المالية في قراراتهم على معايير موضوعية وعلى حدسهم وتصوراتهم. التوقعات لا تستند فقط إلى بيانات محاسبية ، ولكن أيضاً على القرارات الاجتماعية والبيئية والاستراتيجية ، وعلى سمعة مسيري المؤسسات وعلى مضاعفات الشائعات أو الأصداء التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة و أسواقها.

قيمة السهم ليست مجرد انعكاس للقيمة المحاسبية للمؤسسة في لحظة معينة. إنها أيضاً انعكاس لتطورها المتوقع من قبل الجهات الفاعلة المالية المختلفة. يصبح الفرق بين القيمة الحالية والقيمة المتوقعة هو الرهان الحقيقي للاتصال المالي. يمكن مؤسسة ذات صورة مالية جيدة أن تجمع الأموال بسهولة و تحسن السيطرة على هيكل راس

⁵⁴ Libaert T, Westphalen, M H, *La communication corporate*, 3e édition, Paris, Dunod Topos. 2010, p51

مالها، ويمكنها تخفيف تأثير اضطرابات سوق الأسهم أو مقاومة المزيد من المناورات العدائية. هذه العناصر المختلفة وسعت إلى حد كبير مجال الاتصالات المالية.

كما أن الوصول إلى رأس المال هو مسألة جوهرية. لذلك من الضروري إبلاغ جميع الشركاء المساهمين في تمويل المؤسسة بالشكل الصحيح : المساهمين والبنوك وحاملي السندات وأيضا الموردين. اتصال مالي فعال يمكن أن يصبح ميزة تنافسية للمؤسسة و أن يؤدي الى انخفاض تكلفة التمويل (على سبيل المثال عن طريق تقييم أفضل للاسهم ، مدة تسديد أطول تمنح من جانب الموردين وبمعدلات أقل). لهذا، فإن قسم الاتصالات المالية هو عادة قسم قريب من الادارة المركزية للمؤسسة. بالأخص في المؤسسات المدمجة في البورصة ولذلك يتم الحاقه في كثير من الأحيان بالمصلحة المالية للمؤسسة بدلا من مصلحة الاتصال او التسويق. كما أن لقسم الاتصال المالي مهمة إعلام المسؤولين التنفيذيين بالمعلومات المفيدة (مراجعة الصحافة وتقارير المحللين والتغييرات الرئيسية في الأسواق المالية ...).

2.3.6 الاطراف المستهدفة في الاتصال المالي

الاطراف المستهدفة من عملية الاتصال المالي هي في المجمل المساهمين الحاليين والمحتملين : يحتاج المستثمر سواء كان شخصا أو المؤسسة أن يعرف ما نوع استثماره ومدى مردوديته و تأمينه. لهذا الاستثمار في مؤسسة نعلم وضعيتها المالية ومشاريعها و طموحاتها أمر أساسي. فالاتصال المالي يجب أن يواكب حاجيات المستثمرين من المعلومات. بالأخص في بعض الأوقات التي تعرف طلبا متزايدا في المعلومات مثل الجمعيات العامة توزيع الارباح... الخ.

المحللين الماليين : مهام المحلل المالي تتمثل في التقييم و التنبؤ من عدة جوانب : الربحية ، الموارد البشرية ، إعادة الهيكلة للعمل ... يقوم المحلل بتحليل المعلومات باستمرار، و يلتقي بانتظام برؤساء الاتصالات المالية والمديرين الماليين والمديرين العاميين للشركات في القطاع الذي يدرسه.

الصحافة : سواء كانت عامة أم اقتصادية أم تقنية متخصصة ، تلعب دورًا مهمًا في الاتصال المالي ؛ في الواقع ، هو كل من المرسل اليه و أداة الارسال. من ناحية ، تتلقى المعلومات (المرسل اليه) ومن ناحية أخرى تلعب دور وسيلة نقل المعلومات ضرورية (أداة الارسال). كل نوع من أنواع الصحافة يعالج قضايا وأهداف مختلفة.

الشركاء الاقتصاديون: (العملاء والموردون والمصرفيون) إن للشركاء الاقتصاديين للمؤسسة لديهم الحق و المصلحة في معرفة المؤسسة التي يعملون معها للتأكد من أنها بصحة جيدة و تملك مقومات الاستمرارية ، و أيضًا التحقق من أن أي مشاكل تترتب على صحتها المالية لن تؤدي الى عواقب سلبية على أنشطتها وخاصة على سمعتها. دور الاتصال المالي هو إقامة علاقة ثقة بين المستثمرين أو الشركاء.

المنافسون هؤلاء أيضا من مستهدفي الاتصال المالي، تعلق الامر بكونهم مستقبلين أو مرسلين للرسائل الاتصالية، من الاجدر تحليل كل الاشارات من أجل معرفة استراتيجياتهم.

2.3.7 وسائل الاتصال المالي

يستخدم الاتصال المالي بالإضافة الى العديد من وسائل الاتصال المؤسستي مجموعة من الادوات نذكر اهمها :

- المنشورات الدورية (Les publications périodiques)
 - المنشورات الدورية هي مواعيد الأساسية للاتصالات المالية. وفي الواقع ، من خلال هذه المنشورات ، تنقل المؤسسة الكثير من المعلومات عن استراتيجيتها وأسواقها وأدائها. وتساهم هذه المنشورات في اثراء التحليل التي يقدمها المحللون والمختصون الماليون و التي بدورها تمكننا من فهم الاسواق المالية. ولهذا الغرض ، يتعين على المؤسسات التي تقبل بتداول أوراقها المالية في سوق منظمة أن تنشئ لجنة متخصصة مسؤولة بشكل خاص عن رصد إعداد المعلومات المالية. من المنشورات الدورية نجد :
 - ✓ التقرير المالي السنوي le rapport financier annuel هو خلاصة مكتوبة، تحتوي على كافة التفاصيل المالية التي تم الحصول عليها من القوائم المالية: قائمة الدخل، والميزانية ، والتدفقات النقدية.
 - ✓ البيان الصحفي Le communiqué de presse : البيان الصحفي في الاتصال المالي لا يستهدف اساسا الراي العام , فهو موجه اساسا لجمهور المساهمين , لذا يتوجب نشره سريعا و بطريقة فعالة. يتم نشره عادة عبر وسيط محترف له علاقات مع الصحافة.
 - ✓ الرأي المالي l'avis financier بالإضافة إلى البيان الصحفي يمكن للمصدر للمؤسسة نشر المعلومات المتعلقة بنتائجها السنوية عن طريق الصحافة مكتوبة و يجب أن تكون غير مضللة ومتسقة مع المعلومات المذكورة في البيان الصحفي . يتم إصدار الرأي المالي عموما بعد البيان الصحفي.

- الجمعية العامة للمساهمين L'Assemblée générale des actionnaires
 - هي اجتماع خاص بجمع على الاقل مرة في السنة مجموع مساهمي المؤسسة. الجمعية العامة العادية تمثل موعدا دوريا عادة يتم كل 6 اشهر بعد غلق السنة المحاسبية وبعدها فرصة لإدارة المؤسسة لتقديم الحصيلة السنوية عبر مجموعة من البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة. في هذه الجمعية ، يتبنى المساهمون حزمة من القرارات الخاصة بالحسابات، العلاوات ، تقسيم الأرباح ، تعيين او تثبيت الطاقم الإداري. أما الجمعية العامة الاستثنائية يمكن أن تستدعى في أي وقت لأسباب استثنائية كتغيير القوانين أو طلب رفع الراس المال الاجتماعي عن طريق طرح أسهم جديدة. الجمعية العامة المختلطة تجمع بين الجمعيتين العامة والاستثنائية في نفس الوقت.

- الاعلانات القانونية Les annonces légales : المؤسسات المدمجة في البورصة متواجدة تحت طائلة مجموعة من القوانين المتعلقة بتقديم بيانات حول الحصيلة و رقم الاعمال.

- الاشهار المالي المتعلق بالعمليات المالية Les opérations ponctuelles
 - بعض من العمليات المالية (كعرض الاستحواذ و الشراء ، رفع راس المال ، الخصوصة ، طرح الاسهم..) تتطلب اللجوء الي الاشهار وصياغة خطة اتصالية خاصة من أجل نجاحها. الاشهار المالي يستند الى كثير من تقنيات الاشهار بصفة عامة تعتمد علي الجذب و الاغراء مع مراعاة مضمون رسائل غنية بالمعلومات من أرقام , وثائق و عرض لاستراتيجية المؤسسة.

- اللقاءات مع المحللين « analyst meetings » : Les
في المواعيد الاتصالية الهامة ، من المستحسن ، إن لم يكن ضروريًا ، إقامة اجتماعات مع المحللين من اجل إعلامهم بأكبر قدر ممكن من التفاصيل حول المعلومات والإجابة على أسئلتهم.
- دليل المساهم Le guide de l'actionnaire
هو منشور موجه بشكل رئيسي للمساهمين الفرديين ، يجمع في مستند واحد كل ما يحتاجه المساهم معرفته عن أنشطة المؤسسة واستراتيجيتها ونتائجها وأعمالها وادارتها . مما يمكن أي المساهم من ممارسة حقوقه في أحسن الأحوال. لا يقدم دليل المساهمين معلومات جديدة، هو عبارة عن معلومات مكثفة ومدمجة مخصصة للجمهور العام، لذا يجب أن يكون متاحا و ان يتم تحديث محتواه كل عام (في نفس الوقت أو بعد نشر التقرير السنوي).
- رسالة للمساهم La lettre de l'actionnaire
هي عبارة عن وثيقة موجهة في المقام الأول إلى المساهمين الفرديين ، يلخص فيها تطور المؤسسة في الفترات الماضية. غالباً ما تكون نصف سنوي أو ربع سنوي ، يتم إرسالها بعد نشر النتائج السنوية ونصف السنوية وربما ربع السنوية. ولكن يمكن نشرها أيضاً في الوقت الذي تنشأ الحاجة إليه
- نادي المساهمين
نادي المساهمين قد يكون من المفيد انشاء ناد للمساهمين بالنسبة للمؤسسات التي تملك قاعدة مساهمين واسعة و حتى انشاء لجنة ممثلة لهم. في كثير من الدول ، انشاء هذا النوع من النوادي يترجم ارادة المؤسسة المنخرطة في البورصة لمعرفة آراء المساهمين .

المحور الثالث

التحرير الإداري

التحرير الإداري

تمهيد

تعتمد فعالية النشاط الإداري عموماً و الاتصال بوجه خاص بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة، و عليه فان تحرير الوثائق الإدارية بشتى اشكالها (رسائل، تقارير، مذكرات، مقررات،....) يتطلب مراعاة جملة من المبادئ . فأسلوب التحرير الإداري يختلف عن باقي الأساليب (الأدبي الاعلامي ...) اذ يتأسس على قواعد مرتبطة بفن

الكتابة والإنشاء الإداري و المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري. هذه الاعتبارات جميعها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على الشأن الاداري بما يفى الغرض المنشود الذي حررت من أجله مختلف المراسلات الإدارية. يتطرق هذا المحور الى التعرف على هذه الاعتبارات و مختلف الأنماط اسلوب التحرير الإداري.

1 التحرير الإداري : مفهوم و خصائص

1.1 مفهوم التحرير الإداري

يقصد بالتحرير الإداري " عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ و مواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري و من نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية و كذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين"⁵⁵. اذن فهو هو أسلوب إداري خاص بكتابة الوثائق الإدارية. وفق طريقة معينة يساعد على إيصال رسالة من اجل السير الحسن للشؤون الادارية و المعاملات المتعلقة بالإدارات.

1.2 الضوابط الأساسية للتحرير الإداري

كل تحرير إداري عليه مراعاة مجموعة من الضوابط و المتطلبات بهدف سير عملية التحرير بطريقة صحيحة و فعالة، فالاتصال بين المصالح الإدارية المختلفة أو بين الإدارة و المتعاملين معها يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة القانونية لهذه المصالح، و التزامات التحفظ و الشرعية و عليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، و الضوابط القانونية و أخيرا الضوابط اللغوية.⁵⁶

الضوابط الشكلية

إن صياغة المحررات الإدارية يتم في إطار قوالب خاصة و مميزة تبرز فيها الصفة الرسمية و الهوية الإدارية مما يظهر مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، و غيرها من العناصر الضرورية و اللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة ضمن الإطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري.⁵⁷

الضوابط و المتطلبات القانونية

يتوجب على المحرر مراعاة الإطار القانوني الساري و المنظم للأنشطة الادارية عند تحرير مختلف المراسلات الإدارية من أجل عدم الوقوع في أي عيب شكلي أو موضوعي قد يشوب هذه المحررات و توخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كل التصرفات الإدارية. فالوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل و للأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة. لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري...

الضوابط و المتطلبات اللغوية

⁵⁵ ثابتي الحبيب دروس في التحرير الاداري جامعة التكوين المتواصل معسكر 2012 ص 9

⁵⁶ مرجع سابق ذكره ص ص 11-12

⁵⁷ سنذكر هذه العناصر الشكلية عند تناول بعض الوثائق

يحتاج التحرير الإداري الى الدقة و الوضوح لتجنب الملاحظات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم و تباين التأويلات. لهذا يجب ان تكون الكتابة صحيحة، بسيطة و بعيدة عن تنميق العبارة و التأنق في التركيب. الاصل هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة مع المحافظة على قواعد اللغة و الاعتماد على المصطلحات القانونية و الادارية المناسبة.

1.3 خصائص التحرير الإداري

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص هي⁵⁸

احترام التسلسل الإداري

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري – التدرج أو السلم الإداري – وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى. يظهر ذلك عند استعمال العبارات الدالة على ذلك. فالرئيس الاداري يستعمل العبارات تفيد اصدار التعليمات و الاوامر و التوجيهات مثلا اطلب منكم احيطكم علما...قررتلاحظت..... اتابع..... الخ.

اما المرؤوس فيستعمل عبارات تفيد الامتثال و تنفيذ الاوامر و تقديم المعلومات و البيانات و المقترحات يشرفني ان اقترح عليكم..... يشرفني ان اعرض عليكم يشرفني ان التمس منكم يشرفني ان اوافيكم ب ... اما اذا تعلق الامر بمراسلة بين نفس المستويين الوظيفين فالعبارات المستخدمة تفيد المساواة و المعاملة بالمثل يشرفني ان اخبركم..... يشرفني ان اطلب منكم..... يشرفني ان اقترح عليكم..... يشرفني ان اوجه اليكم...

المسؤولية والحذر:

يقصد بمبدأ المسؤولية تحمل نتائج سلطة اتخاذ القرار. يعتبر مدير المؤسسة المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولية ". غير انه يمكن له لمانع ما أن يتغيب و أن يفوض بعضا من صلاحياته إلى أحد معاونيه لكثرة مهامه. في حالة ارتكاب خطأ من طرف هذا الاخير فيجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصا أو كان مصاحبا فتتحمله الإدارة . لذا يجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير فأقول مثلا:

يشرفني...أعلمكم.....قررت.....لاحظت...الخ

بدلا من : يشرفنا ... نعلمكم ... قررنا ... لاحظنا ... الخ

اذن فكل اجراء غير سليم يمكن أن يلحق الضرر بالمعني بالأمر. لذلك وجب على المرؤوس الحذر عبر المراقبة الشخصية لمضمون الوثيقة و التأكد من الوقائع حتى لا يتحمل المسؤولية . عليه أن يترك الامر لمن بيده القرار وعليه تلطيف العبارات مع شيء من التحفظ بدلا من التأكيد ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية : يبدو لي....في رأيي....يظهر مما سبق...يتضح من ذلك...

واجب المحافظة على سر المهنة

⁵⁸ بوحميده عطاء الله، ملخص محاضرات المراسلات الإدارية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2011/2012 ص ص4-5

يدرج هذا العنصر ضمن دراسة واجبات الموظف غير انه مرتبط بالتنظيم بصفة عامة وبمبدأ المسؤولية بصفة خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة و لا يطلع الغير عليه بالأخص مع من هو خارج مصلحته . كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري .

1.4 خصائص الأسلوب الإداري

يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز⁵⁹:

اولا من حيث المضمون (الخصائص الموضوعية)

تتمثل الخصائص الموضوعية للتحليل الإداري بما يلي:

الموضوعية

على المحرر الاداري التحلي بالموضوعية عبر التمسك بالحياد الابتعاد عن النزعة الفردية و عدم الانقياد إلى الاعتبارات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة. يتجلى ذلك في أسلوب الخطاب الإداري الذي يجب ان يبتعد استخدام الصيغ العاطفية أو الانفعالية و الابتعاد عن الاسلوب الجدلي. يستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، و لغة خطاب تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. فالنص الذي سيحرره هو مراسلة تطبعها الجدية و الرسمية. سيعرض على توقيع سلطة إدارية و قد يعرض على سلطة وصائية و قد يخضع للرقابة القضائية.

الدقة

تظهر الدقة في انتقاء الألفاظ المناسبة التي تفيد المعاني المقصودة و الصيغ التي تؤدي بالقارئ الى الوقوع في الالتباس و سوء التأويل. لذا يتوجب تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية، الحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر و خاصة بطبيعة الموضوع.

البساطة والوضوح

من مميزات الاسلوب الاداري البساطة و الوضوح. فالمحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية و المعرفية، اذن على المحرر الاداري أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض. يساعده في ذلك اختيار المفردات قصيرة كثيرة التداول و استخدام جمل غير معقدة مما يسهل الاستيعاب و الفهم.

الإيجاز

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة. لذا وجب تجنب تحميل الوثيقة الادارية مواضيع متعددة أو غير متجانسة، و كذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

المجاملة

⁵⁹ بوحميده عطاء الله، ملخص محاضرات المراسلات الإدارية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2011/2012 ص ص6-7

تمثل المجاملة شكلا من أشكال الاحترام. فالأسلوب الإداري يراعى مشاعر المخاطبين و يجنب العبارات المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال تعابير تحترم الفوارق التسلسلية و صيغ يطبعها اللباقة و اللطف. من مقتضياتها استخدام الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، و العبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

ثانيا من حيث الشكل (الخصائص الشكلية)⁶⁰

الخصائص الشكلية هي مجموعة بيانات شكلية إلزامية يجب التقيد الإدارية عند تحرير الوثائق و المراسلات.

تصميم المراسلة

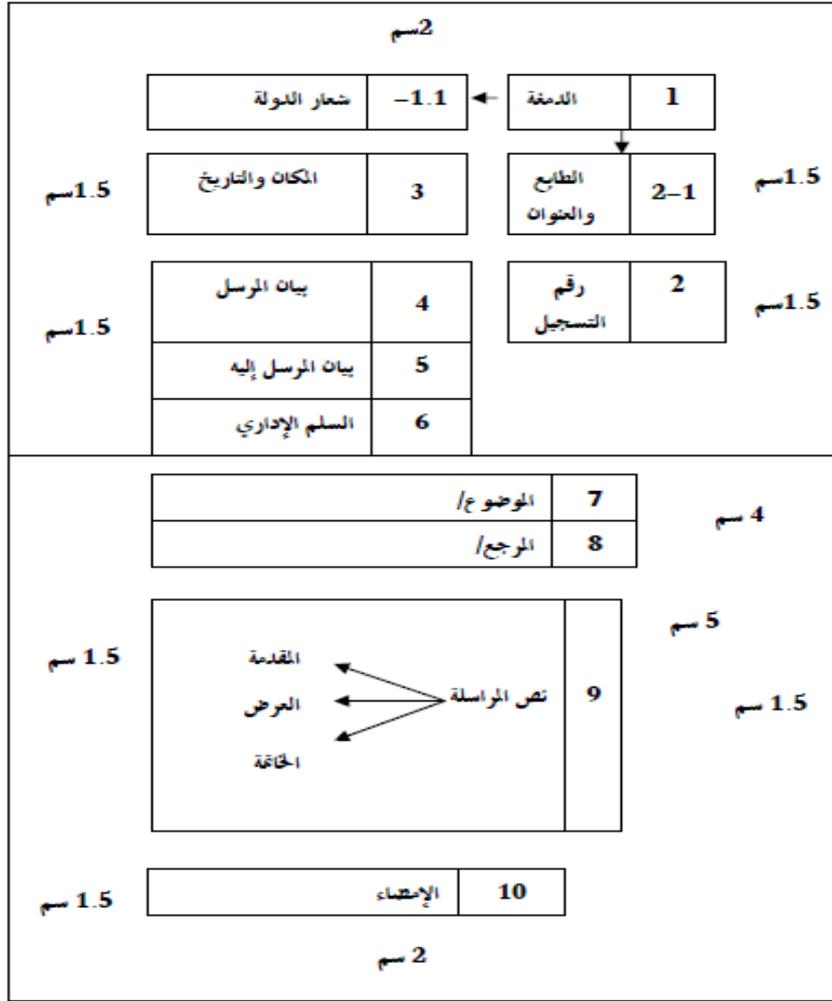
يجب ان تحتوي المراسلة على العناصر التالية

- المقدمة : يجب أن تجمع بين الایجاز و ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.
- العرض : يمثل الجزء الاساسي للوثيقة. تتم صياغة الافكار فيه بطريقة مرتبة و منهجية . يجب على كل فقرة من العرض أن تسير بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة.
- الخاتمة : تمثل النهاية المنطقية ونتيجة ما تضمنه العرض، فبحسب نوعية المراسلة توضع الخاتمة، فقد تكون مثلا على شكل اتخاذ قرار، أو تكون على شكل اقتراح معين، طلب أو رجاء... الخ.

هذه العناصر تتبلور وفق تصميم معين تحدده البيانات التالية

تصميم المراسلة الادارية

⁶⁰ سميث علي رزاق العربي، التحرير الإداري تحت اشراف رشيد ججيق. دائرة البرامج و الدورات التكوينية وزارة التربية 2010



1-الدمغة : وتتفرع إلى فرعين هما:

1.1-شعار الدولة : مثال على ذلك " : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية " وتكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

2.1-الطابع والعنوان : ويقصد ما مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر منها الوثيقة المعنية، ويظهر ذلك في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية و يتكون غالبا من النقاط التالية:

- اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلية)
- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلية)
- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة والمكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة .
- مثال على ذلك بالنسبة لإدارة مركزية:

وزارة التربية الوطنية

مديرية التكوين
المديرية الفرعية للتكوين المتخصص
مكتب.....

2-رقم التسجيل :ويراعى فيه العناصر التالية:
-الرقم التسلسلي في الصادر.
-رمز المصلحة.
-السنة التي صدرت فيها المراسلة.
مثال على ذلك:
/.../2010الرقم120 :

3-المكان و التاريخ : وهما عنصران هامان في المراسلات الإدارية و يدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى، و يتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة، و يكون مسبقا بمكان مصدر المراسلة.
مثال على ذلك : الجز ائر في 20 :أكتوبر2008
ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقاريرالخ.

4-بيان المرسل : وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.
مثال على ذلك :

مدير التربية
إلى
السيد...../

ويتحول إلى الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الدمغة، يدون فيه اسم و لقب وعنوان المرسل و وظيفته، إذا كان شخصا طبيعيا.
مثال على ذلك:
الاسم واللقب.....:
أستاذة (بمتوسطة).....

5-المرسل إليه : هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية و يكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.
مثال على ذلك :

إلى السيد مفتش التعليم الإبتدائي

المقاطعة....:

ويكتب اسم و لقب وعنوان المرسل إليه، إذا كان شخصا طبيعيا.
ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفا تابعا لسلطة إدارية.
مثال على ذلك :

إلى السيد(ة).....:
أستاذة (اللغة العربية بثانوية عبان رمضان
المحمدية - ولاية الجزائر شرق
ع/ط السيد(ة) مدير الثانوية

ملاحظة: يتوسط بيان المرسل و المرسل إليه كلمة - إلى-

6-السلم الإداري: غالبا ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازلية، وتختصر هذه العبارة ب:

-ع/ط = عن طريق

-ت/إ = تحت إشراف

بحيث أن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.

7-الموضوع: هو عبارة تنصدر جسم الرسالة و توضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية، و يسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع و يسهل لها دراسته وترتيبه.
مثال على ذلك: الموضوع: طلب تعديل الخريطة التربوية والإدارية.

8-المرجع: وهو يعين الإشارة التي توضع عادة تحت الموضوع، والتي يقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة، من رسائل، أو مناشير أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر...الخ.

وللمرجع أربعة عناصر أساسية، وهي:

-نوعية النص (رسالة، منشور، قرار ... الخ)

-بيان الرقم: الرقم التسلسلي في الصادر.

-بيان التاريخ: تاريخ استصداره بالضبط.

-موضوع النص: أي ما تضمنه النص.

مثال على ذلك: المرجع: المنشور رقم 16/97 المؤرخ في 1997/1/06 المتضمن المقاييس المعتمدة في فتح المناصب المالية على الخريطة التربوية والإدارية.

9-نص المراسلة: و هو نص الرسالة التي يعبر فيه صاحبه عن قضيته و غرضه، و ينبغي أن يخضع لعناصر تصميم المراسلة الإدارية التي ذكرناها آنفا في الشروط المتعلقة بالمضمون وهي:
-المقدمة.

-العرض (أو الإيضاح).

-الخاتمة.

10-الإمضاء : هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة به وذلك ليؤكد صحة وثيقة مكتوبة وصدقها وتحمل مسؤوليتها. يشكل الامضاء الشرط الأساسي لصحة هذه الوثائق بحيث أن الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كأنها لا شيء. وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادرا من السلطة المختصة بمعنى السلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون. ويجب أن يكون الإمضاء مسبوقا بوظيفة المعني ومتبوعا باسمه ولقبه، وعموما فإنه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة كالوزير، الوالي، رئيس البلدية أو المدير العام...الخ.

ويمكن لهؤلاء المسؤولين أن يفوضوا الإمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا ويكون إمضاءهم:

-إما بالتفويض.

-أو بالنيابة.

11.10الإمضاء بالتفويض: وتقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة انه قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام² هذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم.

مثال على ذلك:

عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

12.10الإمضاء بالنيابة: تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير، أو الوالي، أو رئيس البلدية مثلا انه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا عن إدارته لأسباب معينة، أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام.

مثال على ذلك:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

وبالنيابة
النائب الأول

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

1.5 صيغ التحرير الإداري:

إن التحرير الإداري يشمل عدة صيغ فنية تختلف باختلاف طبيعة الوثيقة و موضوعها و دلالة العنوان من حيث شخصية وثقافة و طبيعة العلاقة القانونية. وهذه الصيغ يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع⁶¹

- صيغ النداء

تدل هذه الصيغ عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المرسل للمرسل إليه و كذلك من أجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة، و تختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية:
يخاطب الوزير بصيغة "معالي الوزير"؛
و السفير بصيغة "سعادة السفير"؛
مكرم قنصل السفارة
و الوالي، و رئيس الدائرة و رئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة "سيدي";
فضيلة الإمام للأئمة و العلماء
حضرات القائد

- صيغ التقديم

يستعملها المحرر عند البداية تمهيدا للمخاطب بالموضوع. هي مجموعة الألفاظ و العبارات التي تستهل الرسائل الإدارية و تسترعي انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير و الاحترام، و تكون في بداية الرسالة أو في الوسط و تختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر ابتداء تستخدم صيغ استهلال بدون مرجع مثل:

يشرفني... أو يسعدني ... أو يسرني ... أو يؤسفني

أما الرسائل التي تحرر ردا على رسالة أخرى أو تذكيرا برسالة سابقة ... فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع، مثل:

- ردا على رسالتكم رقم بتاريخ.....
- إجابة على طلبكم المؤرخ في
- تذكيرا برسالتنا رقم بتاريخ
- إشارة إلى مكالمتكم الهاتفية يوم
- تطبيقا للقانون رقم المؤرخ في المتضمن
- تطبيقا للمرسوم رقم المؤرخ في المتضمن يشرفني
- تبعا للإتفاقية المبرمة بيننا بتاريخ يشرفني.....

- صيغ العرض

تتعلق صيغ العرض بالتحليل لمحتوى الوثيقة. تهدف إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات و القضايا موضوع الرسالة مع الالتزام بضوابط التحرير خاصة الدقة و الايجاز. و الموضوع مع ترابط الأفكار. يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات و صيغ تفيد الامتثال و التحفظ، مثل:

-أعتقد أنه من واجبي.....

⁶¹ ثابتي الحبيب، دروس في التحرير الاداري، جامعة التكوين المتواصل معسكر

- لا أملك إلا أن.....
-أسمح لنفسي.....
- يرجع لي او من صلاحياتي
- بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:
-من الواجب عليكم.....
-قررت.....
-لاحظت (أو ألاحظ).....
-أؤكد.....
-أذكر.....

- صيغ الختام

هي الصيغ التي تختتم الرسائل الإدارية . تهدف الى ترك انطباعات إيجابية في حس القارئ أو ترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، و تقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة و التقدير، على النحو التالي:

- وفي الختام.....
- وخالصة القول.....
- و نتيجة لذلك.....
- سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم.....
- سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم).....
- أولي اهتماما كبيرا.....
- أولي أهمية كبرى.....
- أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات.....
- أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات.....
- أن تسهروا على.....وتحقيق.....
-و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.
-و تقبلوا جزيل الشكر و التقدير.

1.6 خطوات التحرير الاداري

1.6.1 مرحلة التحضير

معرفة الموضوع و تحديد الهدف: المحرر الإداري أن يكون على دراية بموضوع الوثيقة من جميع الجوانب (الإداري،

القانوني، التقني...الخ)، و من ثم يتوجب على المحرر:

- الإلمام بالملايسات و جمع المعلومات الصحيحة حول الموضوع

- تحديد الهدف الجوهرى و الأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

إعداد مخطط التحرير

قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع. والأحداث، وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية تكون متوافقة مع مضمون الوثيقة. كما ذكرنا سابقا يجب توفر ثلاثة عناصر اساسية

- المقدمة تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي سنتطرق اليها
- العرض يتضمن شرحا مفصلا دقيقا بترتيب الدلائل
- الخاتمة تشمل صيغ ختامية.

استخدام المسودة: يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء و الهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، و عليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبيا، ثم إدخال التعديلات اللازمة مع مراعاة الضوابط اللغوية، الإملائية والنحوية و التأكد من تناسق الأفكار الواردة في نص الوثيقة.

1.6.2 مرحلة الصياغة

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة احترام الضوابط القانونية (مراعاة الإطار القانوني الساري)، الشكلية (الدمغة، الطابع، الرقم التسلسلي، الموضوع للمرجع...الخ) و اللغوية (الاستخدام الدقيق للمصطلحات و المفاهيم، وضوح المعاني و ترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة و الألفاظ المكررة و الأخطاء النحوية و الصرفية، و حسن استخدام علامات الوقف و الترقيم....)

فيما يلي بيان موجز لعلامات الوقف

الفاصلة(,) تستخدم لتفصل فصلا ضعيفا بين أجزاء الجملة الواحدة، و لتفصل بين المفردات و الأسماء و الصفات.

الفاصلة المنقوطة (:): تفصل بين جملتين تكون إحداها مترتبة عن الأخرى أو سببا لها.

النقطة (.) توضع في اية الجملة

النقطتان (:): توضعان بعد القول: مثل: قال الأستاذ " : و توضعان أيضا قبل تعداد الأمثلة.

النقط الثلاث (...): توضع بعد كلام أخذ من كلام آخر، و حذف باقي الكلام، فتوضع للدلالة على الكلام المحذوف.

علامة الإستفهام(?) في نهاية الجملة الاستفهامية

علامة التعجب (!) تستعمل في خانة التعجب أو الدهشة

علامة الحذف (...) توضع مكان الكلام المحذوف.

علامة التنصيص (" ") كل ما ينقل بالنص من أقوال الآخرين

القوسان () للدلالة على التوضيح أو التفسير أو الدعاء

الشرطة: أو المططة (_) توضع في أول السطر

الشرطتان (_ _) توضع بينها الجمل الاعتراضية

2 اهم الوثائق الادارية

2.1 الرسالة الادارية

2.1.1 تعريفها

الرسالة الإدارية هي " وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضّة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية ، وللإشارة فإن الأسلوب الإداري كما ذكرنا أنفاً، فإنه يختلف عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة ، وبالوظيفة العمومي بصفة خاصة، وهو ما تجعله يشكل مجالاً مستقلاً ، وينفرد بخصائص مميزة".⁶²

2.1.2 أنواعها

اهم انواع الرسائل الإدارية نوردتها فيما يلي:

- رسالة التذكير تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه للاجابة على رسالة تاخر في الرد عليها اي لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول. من مميّزاتها انها صارمة اذا كانت نازلة و تحمل اشارة "رسالة تذكير" تحت الطابع. و اذا تكرر التذكير تحمل عبارة "تذكير ثالث". عندما تكون صاعدة فهدف منها تذكير المرسل اليه برسالة سابقة و تنبهه بالرد.

- رسالة التحويل هي رسالة إدارية موضوعها تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما , قد يكون هذا التحويل نهائياً أو للإطلاع ثم الرد
_ رسالة الإعدار او الانذار وهي التي تبعثها الإدارة إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة و غيرها

2.1.3 نماذج للرسالة الإدارية

نموذج رسالة إدارية من مرؤوس إلى رئيس:

⁶² سميث علي رزاق العربي ، التحرير الاداري تحت اشراف رشيد جبيق. دائرة البرامج و الدورات التكوينية وزارة التربية 2010 ص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

البيورة في

ولاية البيورة

ديوان الوالي

والي ولاية البيورة

رقم

إلى

معالي وزير

الموضوع: تنفيذ برنامج

المرجع: تعليمتكم رقم المؤرخة في

المتعلقة

تنفيذا لتوجهاتكم المتضمنة في التعليمية المذكورة أعلاه، يشرفني أن أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير اللازمة لتنفيذ برنامج.....، كما لا يفوتني أن أعلم سيادتكم بأن مصالحنا تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية، و سوف نطلعكم بكل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.
و تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

والي ولاية البيورة

.....

(الختم و التوقيع)

نموذج رسالة من رئيس إلى رؤوس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البويرة في

مديرية الجماعات المحلية

مصلحة

رقم

والي ولاية البويرة

إلى

السادة رؤساء الدوائر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج

المرجع: التعليم الوزارية رقم المؤرخة في

و المتعلقة ب

في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج طبقا للتعليم الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل اللجان البلدية المتخصصة ب.....، و موافاتي بكل المستجدات و الصعوبات التي تعترض عملكم. و في الأخير أكد على ضرورة إشراك كل الإطارات الإدارية و التقنية التابعة لمصالح البلديات المعنية، و اتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

ع/والي و بتفويض منه

مدير الجماعات المحلية

.....

(الختم و التوقيع)

2.2 جدول الإرسال

2.2.1 تعريفه

جدول الإرسال (و يسمى أيضا حافظة الإرسال) Bordereau d'envoi هو عبارة عن وثيقة إدارية تلخيصية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق و المستندات بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، و يهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال و تسليم تلك الوثائق و المستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

2.2.2 عناصر جدول الإرسال

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل و المرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان و التاريخ؛
- صفة المرسل؛
- صفة المرسل إليه.

يتضمن جدول الإرسال ثلاثة أعمدة:

- العمود الأول: الوثائق المرسلة من خلال تحديد نوعها رقمها تاريخها و موضوعها.
- العمود الثاني: عدد الوثائق المرسلة؛
- العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، و قد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة و موجزة، مثل: للإعلام ... قصد الاطلاع ... قصد الامضاء... للنشر... قصد التخصيص من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشير ...

و يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، و يستحسن . من باب الاحتياط . عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، و كذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، و كل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

كما يمكن طلب الاشعار بالاستلام فور وصول الوثائق المرفقة به بواسطة اعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري الذي تسلم الوثائق، مع وضع ختم الإدارة و تاريخ الإستملا و رقم التسجيل قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه. و ليس معنى هذا أن كل جداول الإرسال تخضع لشرط الاشعار بالاستلام إلا في حالة ارسال وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه. وفي هذه الحالة يحجر جدول الإرسال في ثلاثة نسخ الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر اما النسخة الثانية والثالثة فترسل مع الوثائق او الملفات المرسلة شريطة اعادة احدى النسختين الى المرسل مع ملاحظة الاشعار بالاستلام المذكور اعلاه.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية
 دائرة
 بلدية

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي
 إلى
 السيد رئيس دائرة

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	تعيين الوثائق
لإبداء رأيكم وإفادتنا بموافقتكم	03	تجدون رفقته
	03	المجموع

عن السيد رئيس م. ش. ب و بتفويض منه
 رئيس مصلحة

(التوقيع و الختم)

2.3 التقرير

2.3.1 تعريفه

التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها الموظف المرؤوس الى رئيسه الاداري يقدم من خلاله

- تحليل وضعية معينة؛
 - عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛
 - استقصاء معلومات عن قضية محددة؛
 - وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛
 - التبليغ على مسألة معينة؛
 - تشخيص مشكلة و اقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة...
- و عليه يجب ان يكون المحرر مطلعاً على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع؛ و قد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

2.3.2 أنواعه

نورد فيما يلي أهم أنواع التقارير:

- التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: يختص هذا النوع من التقارير في دراسة موضوع محدد او مشكلة معينة بشكل معمق بهدف البحث عن الحلول و استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...
- التقارير التفتيشية: هي تقارير موجهة لإعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات و حيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، و ينجز هذا التقرير على اثر عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، و مثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،...و غيرهم. يمكن ان تكون التقارير سرية او شخصية تهدف لتقييم اداء الموظفين و يتم على اساس ذلك الترقية او المعاقبة.
- التقارير الإعلامية: هي التقارير تهدف الى إعلام الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين.
- التقارير الدورية للأنشطة: تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة و الأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري (شهرياً، سداسياً أو سنوياً).

2.3.3 أهميته

- للتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه اذ يهتم ب
- مصدر للمعلومات الموثقة مما يمكن العودة اليه عند الحاجة
- توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار
- تحديد الصعوبات و المشكلات التي تعرقل النشاط
- تقييم للأعمال والأنشطة الموضوعية ضمن خطة عمل
- الرقابة لمعرفة ما تم إنجازه ومالم يتم إنجازه وعقبات التنفيذ
- استخلاص افكار جديدة ونتاجها وتنميتها وحفظها
- توضيح الرؤى للمرسل إليهم حول الإشكالية و اقتراح إجراءات أو تدابير
- التنبؤ و الاستشراف

2.3.4 تصميمه

يتكون التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير.

يذيل التقرير بذكر المكان و التاريخ متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع و توقيعها في نهاية الصفحة الأخيرة.

و يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- التمهيد: يتمثل في تقديم موجز بغرض اثارة الاهتمام المسؤولين إلى أهمية الموضوع المطروح . نشير فيه الى الاسباب و الدوافع وراء تحريره و الهدف منه.

مثلا : ان الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على طريقة أداء الأستاذ أو يتعلق بحالة سير الدروس خلال الفصل الأول من السنة الدراسية

- صلب الموضوع: و هو اطول جزء في التقرير. يطرح فيه المحرر التفاصيل و المبررات المتعلقة بموضوع التقرير؛ على المحرر الالتزام بمختلف الملاحظات والتوجيهات المرتبطة بالموضوعية الوضوح البساطة الایجاز الدقة ويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الادارية . يتدرج صلب الموضوع في ثلاث مستويات
- عرض الوقائع : عرض حال موضوعي , وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب.

التعليق والمناقشة : مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الاوضاع الناجمة عنها وابداء الرأي فيها وتقديم البيانات والحجج.

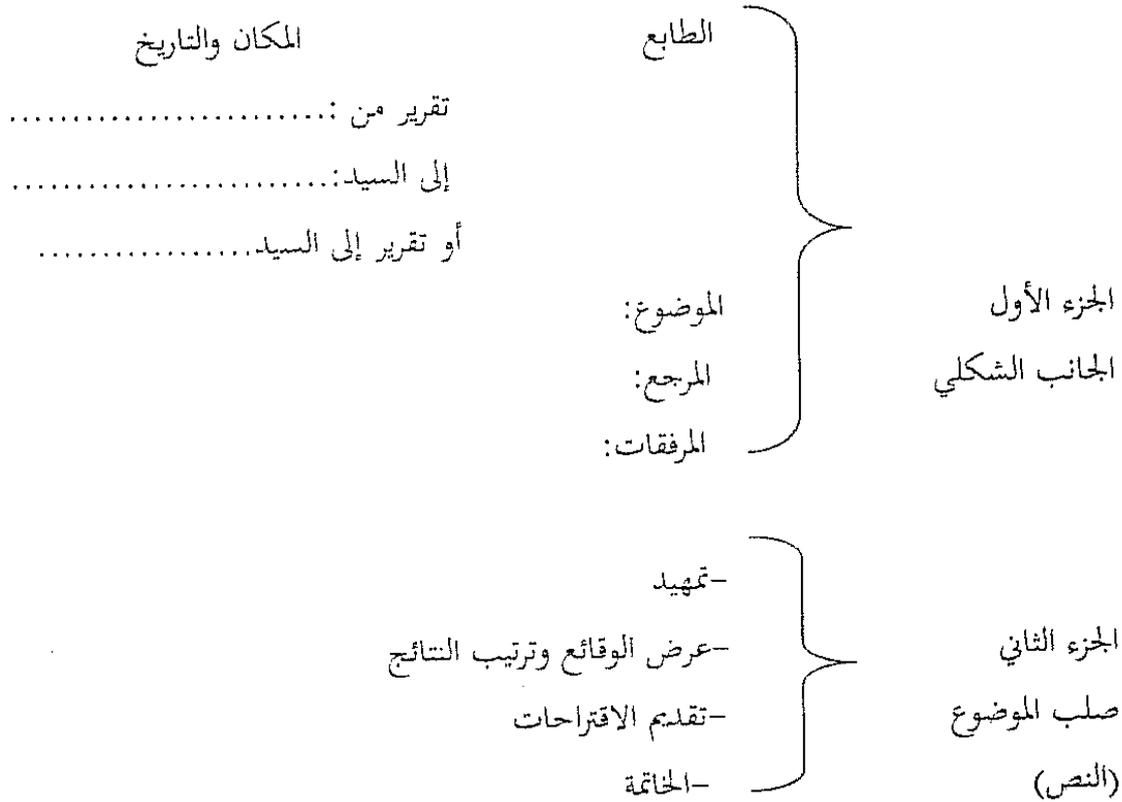
ذكر النتائج المحتمل وقوعها واقتراح الحلول

وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء عنها في التقارير القصيرة.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة.

- الخاتمة: يختم المحرر بالالتماس الموافقة على المقترحات و من الصيغ المستعملة في هذا الاطار
ارجو ان توافقوا على الاقتراح الذي يهدف الى.....
الرجاء منكم ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او بتعليماتكم

هيكل التقرير



الإمضاء

ملاحظة: يمكن استعمال: الموضوع: تقرير عن أو تقرير تقييمي ل.....

2.4 المحضر

2.4.1 تعريفه

المحضر (P.V.) Le Procès-verbal هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني لها قوة الإثبات تخول لصاحب السلطة أو العون المختص أن يدون فيها وقائع وأحداث أو إجتماعات ، يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها. تدل كلمة محضر على اثبات حضور شخص أو الاشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين للدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل ما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح بالأشياء المسروقة أو الإستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية.

2.4.2 أنواعه

هناك أنواع كثيرة من المحاضر، و تختلف صياغتها باختلاف أهدافها و من بين أهم أنواع المحاضر نذكر:

- محضر الاجتماع Procès-verbal de réunion
يحرر فيه مجريات الاجتماع. يبين القرارات و التوصيات التي تم التوصل إليها مع مراعاة تسجيل التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، و يمضي عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداومات تفضي إلى اتخاذ قرارات.
- محضر التنصيب Procès-verbal d'installation
يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بشكل رسمي
- محضر المعاينة Procès-verbal de constat
يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه.
- محضر تسليم الأشياء حسب الحال: بالنسبة لتسليم المفاتيح المباني العمومية جاهزة من قبل المقاول إلى مدير السكن يوقع من قبل أطراف معينة.

2.4.3 شكله

يحتوي المحضر على

- المدخل: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، الطابع، العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفته ثم الإضاء، والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.
- المعالجة: وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم، وابتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلا: في العاشر جانفي من سنة ألفين و عشرة وعلى الساعة التاسعة صباحا.
- الخاتمة: وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

- عبارة الاختتام :وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل : لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول

نموذج عن محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع رقم	
محضر إجتماع	
في اليوم الشهر والسنة (تكتب بالحروف) ، إنعقد إجتماع..... تحت رئاسة السيد	
.....الإسم واللقب والصفة، مكان إنعقاد الإجتماع توقيت الاجتماع (تكتب	
بالحروف)	
وبحضور:	
الإسم واللقب والصفة والتوقيع	
الغائبون بعذر.....:	
الغائبون بدون عذر.....:	
جدول الأعمال:	
0-.....	
2-.....	
إفتتحت الجلسة من قبل رئيسها الذي رحب بالحضور وذكر بجدول	
الأعمال.....	
-.....مناقش جدول الأعمال	
رفعت الجلسة في نفس اليوم والشهر والسنة	
المكان والتاريخ	الإسم واللقب الختم التوقيع

نموذج محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضر تنصيب

عام و في يوم من شهر نحن (ذكر السلطة المعنية)، نصبنا السيد(ة) في مهامه، بصفته و ذلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم المؤرخ في الصادر عن المتضمن تعيين المعني (ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه.

و إثباتا لذلك حررنا هذا المحضر و أمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

السلطة المعنية

المعني (ة) بالأمر

2.5 عرض الحال Le compte rendu

2.5.1 تعريفه

هو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة حيثيات حادثة معينة أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع موجهة الى الرئيس الإداري. يمكن ان يكون عرض الحال تحليليا يسجل فيه المحرر تدخلات الاعضاء ما هو اساسي في المناقشات و الحلول المقترحة. يغلب هذا في الاجتماعات الادارية. او يكون حرفيا و ذلك بنقل التدخلات و المناقشات بكاملها.

2.5.2 أنواعه

- عرض حال عن مهمة: يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة (تفتيش أو جولة استطلاعية أو تمثيل في مناسبة....)من طرف رئيسه او بمبادرته الشخصية. يساهم في تسهيل مهام المصلحة لتقييم أنشطة اعوانها وموظفيها وتسهيل لها في اخر السنة اعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.
- عرض حال عن حادثة: هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسه قصد الإخبار واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف. يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الإستعجال لذا يتم تحريره بمبادرة شخصية
- عرض حاله عن إجتماع: يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول هو وثيقة إخبارية وصفية تسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية و مرجعية للقرارات المتخذة.

2.5.3 شكله

يتكون عرض الحال من البيانات التالية الطابع عنوان الوثيقة مكونا من كلمة "عرض الحال" متبوعا بنوع الاجتماع و مختوما بالسنة ثم الامضاء الذي عادة ما يتجسد في إمضاءين امضاء المسؤول (الرئيس الاداري) على اليسار و امضاء المحرر (كاتب الجلسة) على اليمين.

نموذج عن عرض حال عن اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
عرض حال عن الاجتماع المتعلق ب.....	
بتاريخ على الساعة	
انعقد الاجتماع الدوري ل..... برئاسة السيد.....	
و قد حضر الاجتماع السادة الآتية أسماؤهم:	
اللقب و الاسم الوظيفة	
1-	
2-	
3-	
المداولات:	
افتتح الرئيس الجلسة و رحب بالحضور و قدم جدول الاعمال المتمثل في النقاط التالية	
-.....	
.....	
اعطيت الكلمة للسيد.....الذي اشار الي..... و اقترح.....	
ثم احيلت الكلمة الى السيد.....	
و بعد الانتهاء من جدول الاعمال شكر الرئيس الحاضرين و رفعت الجلسة على الساعة....	
رئيس الجلسة	كاتب الجلسة

2.6 الاعلان

2.6.1 تعريفه

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر تلجأ إليها من أجل تبليغ و إعلام الموظفين العاملين لديها بخصوص قضايا وانشغالات تهمهم في الحين.

2.6.2 كيفيات تبليغه

تلصق الإعلانات في مكان مخصص لها وفي المكان الذي تتواجد فيه الفئة المعنية، كقاعة الأساتذة او لوحة الاعلانات في المؤسسة. ويمكن تسجيل الإعلانات على لوح الملصقات الذي تخصصه الإدارة لذلك، أو تدوينها في سجل خاص يفتح لهذا الغرض يمرر على الموظفين للإطلاع والتوقيع عليه. من ضمن الإعلانات أيضا، تلك الإعلانات التي نشاهدها يوميا في الأماكن العمومية الخاصة بالنشر والتبليغ، أو تلك التي نطالعها في الصحف اليومية، أو المجلات الشهرية أو على ملصقات المباني والساحات العمومية، كالإعلان عن مناقصة أو مزيدة أو المشاركة في مسابقة أو امتحان مهني أو انقطاع التيار الكهربائي، أو انقطاع الماء في حي من الأحياء ... الخ.

2.6.3 شكله

تتضمن الإعلانات الصادرة من إدارة عمومية العناصر التالية:

- شعار الدولة مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان
- رقم التسجيل.
- عنوان الوثيقة (إعلان) بخط بارز وقد يكون متبوعا بالموضوع مثلا: إعلان متعلق ب...
- مضمون الإعلان و يكون مختصرا واضحا و دقيقا.
- تاريخ ومكان إصداره.
- توقيع من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني

نموذج إعلان عن تنظيم مسابقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إعلان

تعلم مديرية التربية لولاية.....: عن تنظيم مسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق بالوظائف التالية:

تكوين الملف:

- 1- طلب خطي للمشاركة.
 - 2- (.شهادة الميلاد) رقم 12
 - 3- نسخة مصادق عليها من الشهادة المطلوبة.
 - 4- شهادة الجنسية.
 - 5- (.شهادة السوابق العدلية) رقم 03
 - 6- شهادتان طبيتان : طب عام – أمراض صدرية
 - 7- نسخة من شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية : الأداء أو الإعفاء
 - 8- شهادة العمل إن وجدت لا تقل عن سنة من العمل.
 - 9- صورتان شمسيتان.
 - 10- ظرفان بريديان عليهما طابع بريدي.
- ملاحظة: يودع ملف التسجيل بمقر مديرية التربية (مكتب الامتحانات والمسابقات) ابتداء من إلى غاية : كأخر أجل.
- حرر ب..... في.....

المدير

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

2.7 المذكرة

2.7.1 تعريفها:

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة أي تستعمل داخل نفس الجهة الادارية (الولاية الجامعة الكلية.....) التي يتبعها محرر الوثيقة بهدف معالجة قضية جارية. وتنتهي صلاحية المذكرة بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله. تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه (مذكرة نازلة) من اجل تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها. كما قد توجه من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات او توضيحات (مذكرة صاعدة). ويمكن أن تكون المذكرة عامة عندما تتضمن مقررات تعني جميع المصالح بالإدارة نفسها في حالة ما إذا تطلب توزيعها على جميع المصالح أو لصقتها في الملصقات الإعلامية وتكون بمثابة إعلان للموظفين أو للزوار

2.7.2 أشكالها:

تكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

- مذكرة توجيهية، تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- مذكرة إعلامية، تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد، إعلامه بوضعية ما.
- مذكرة إدارية أو مصلحة، تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلا الخ.

2.7.3 عناصرها

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق و المراسلات الإدارية، عددا من العناصر:

- رأسية الوثيقة (التسمية الرسمية للدولة و طبيعتها الدستورية)؛
- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)؛
- تاريخ و مكان تحرير المذكرة؛
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- عنوان المذكرة و موضوعها؛
- الجهة الموجه إليها؛
- نص المذكرة؛
- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛
- التوقيع و ختم المصلحة؛
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).

نموذج مذكرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة
الأمانة العامة
رقم

مذكرة مصلحة

تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان المعظم

ننهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصلحة أو توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة و النصف؛
- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة.

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

الأمين العام

.....

(الختم و التوقيع)

- نسخة إلى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين،
- نسخ إلى السادة عمداء الكليات،
- نسخة للتعليق في لوحة الملصقات.

2.8.1 التعريف:

الاستدعاء و الدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة. (مثلا لحضور الاجتماعات ، استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، دعوة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي،). توجه الدعوات و الاستدعاءات كتابيا، مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم للوصول و التلبية، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، و تحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

2.8.2 العناصر

العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن هذه الوثائق:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- المكان و التاريخ،
- صفة المرسل؛
- صفة أو اسم المرسل إليه و عنوانه؛
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- توقيع و ختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة و الاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، و ما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البويرة
مديرية
مصلحة
الرقم.....

استدعاء

السيد (ة) / الأنسة

العنوان

الرجاء منكم الحضور إلى

يوم على الساعة

الموضوع (سبب الاستدعاء).....

.....

الرجاء إحضار الوثائق التالية:.....

.....

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البويرة
مديرية
مصلحة
الرقم.....

دعوة

السيد (ة) / الأئسة
العنوان

يتشرف السيد (الصفة الوظيفية).....
بدعوتكم لحضور فعاليات
التي ستعقد يوم على الساعة
بمقر
مع خالص تحياتنا.

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي
(ختم المصلحة)

2.9 التعليم

2.9.1 تعريفها

تعتبر التعليم وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا، أي من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية و توضيحية بمناسبة مهمة معينة (تنفيذ نص قانوني، الشروع في إنجاز عمل معين ، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل....). يتم نشر التعليم على نطاق واسع وتظل سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها. تصدر التعليمات عادة عن السلطات الإدارية المركزية (الوزراء، المدراء

العامون...) و يمكن أن تصدر أيضا عن السلطات المحلية (الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي...) كل في حدود اختصاصاته و توجه إلى الموظفين التابعين لوصايته الإدارية.

2.9.2 شكلها

تخضع التعليمات لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية و هي:

-الدمغة.

-رقم التسجيل.

-بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين.

مثال ذلك:

-تعليمات إلى السادة الولاية.

-تعليمات إلى مديري التربية بالولايات

-تعليمات إلى مفتشي التربية الوطنية ... الخ.

-الموضوع.

-المرجع (عند الاقتضاء)

-نص التعليمات.

-المكان و التاريخ.

-الإمضاء

نموذج لتعليمات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

مديرية المستخدمين

نيابة المديرية المكلفة

تعليمات وزارية رقم مؤرخة في

تتعلق بـ

المراجع

- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص ص. 27-28
- بوحميده عطاء الله، ملخص محاضرات المراسلات الإدارية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011/2012
- ثابتي الحبيب دروس في التحرير الاداري جامعة التكوين المتواصل معسكر 2012 ص 9
- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- سميث علي رزاق العربي، التحرير الاداري تحت اشراف رشيد ججيق. دائرة البرامج و الدورات التكوينية وزارة التربية 2010
- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية؛ دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال و الاعلام، دار المعرفة الجامعية
- عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- محمد الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006،
- محمد الدبب السردى: الاتصالات والعلاقات العامة اثره للنشر و التوزيع طبعة 1 الأردن 2011
- يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، 1986.
- Aimery de Narbonne, (1993) communication d'entreprise : conception et pratique, Edition Eroylls ; paris, 1993
- Baynast Lendrevie L, *Mercator*, Dunod 12 édition, paris, 2017, p633
- Brannan T, *A practical guide of intergated marketing communication*, 2 edition, Norman Hart, London, England , 1998, p1
- Breton P ; proulx S, *L'explosion de la communication*, Edition la Casbah, Alger, 2000,
- Chekkar R. L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées, Thèse de Doctorat, Université de Droit Economie et Gestion d'Orléans. 2006
- Christian.B ; Xavier. M, *La communication*, édition Nathan.1991, page : 63-64.
- Cornelissen J, *Corporate communication : theory and pratice*, SAGE Publications, 2004,
- Copley P, *Marketing communications management, concepts, theories, cases and practices*, Elsevier, London .2004,
- D'Almedia N , Libaert T , *La communication interne de l'entreprise* , Dunod 7^{ème} édition , paris.2014, P7
- Demeure C, *le marketing*, Dunod, 6eme édition, paris, 2008.

- De Pelsmacker P, Geuens M, Van den Bergh J , *Marketing Communications A European Perspective*, pearson edition, london, 2007
- Dimpleby R; Graeme B. *More Than Words: An Introduction to Communication*. New York: Routledge, Third Edition,1998.
- Elena Figueroa M, Lawrence Kincaid D., Manju R, Lewis G, *Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes*, *working paper*, Johns Hopkins University's Center for Communication Programs 2002,
- Fearn-Banks K, *Crisis communication : A case book approach*, Routledge, 4 edition, new York and London, 2011, p.2
- Fiske J, *Introduction to communication studies*, Routledge, New York,1990
- Foray. D. *L'économie de la connaissance.*, Casbah édition. Alger, 2004
- Gregory A, *Public relations and management*, in Alison Theaker, *The public relation handbook*, Routledge, 2 édition, London, 2001. p 49-65
- Kotler P, Kevin Lane Keller KL, *Marketing Management* , Pearson Education , 15 ème edition france. 2016, p.678
- Lazar J, *Que sais- je : La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992 p.p 109-111
- Léger J Y, *La communication financière d'aujourd'hui sert-elle à éviter la crise ?*, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible* , Vol. 24 - Février 2017
- Libaert T, *le plan de communication*, 3édition, Dunod, paris, 2008
- Libaert T, (2005). *La communication d'entreprise* (2e édition), Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche. P.44
- Libaert T, Johannes K, *la communication corporate*, Edition, Dunod, Paris, 2010, P87 .
- Libaert T , Westphalen MH, *la communication externe des entreprises*, 3eme Edition, Paris, Dunod, 2011, P5.
- Libaert T, Westphalen, M H, *La communication corporate*, 3e édition, Paris, Dunod Topos. 2010, p51
- Marc E, Picard D, *Relations et communications interpersonnelles*, Dunod 2e édition, paris , 2008
- McQuail D ; Windahl S, *Communication Models for the study of mass communications*, Routledge, second edition ; London, 1993
- Michon C, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer*, *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le

20 mai 2020. URL :<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1713

- Nejjar W N. Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financière : cas des entreprises du SBF 120. Gestion et management. Université d'Orléans, 2011. France.
- Nonaka. I, A dynamic theory of organizational knowledge creation. *The institute of management science*, 1994, 5(1).
- Prax J.-Y. . *Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Dunod. Paris, 2000,
- Sfez L, *Dictionnaire Critique de la communication* Tome 2, Paris PUF, 1993,
- Smith PR , Zook Ze. *Marketing communications, integrating offline and online with social media*, Fifth edition Kogan Page, London, 2011, pp-282-289
- Velentzas JO, Broni G. Communication cycle: definition, process, models and examples. 1sted.Recent advances in financial planning and product development.Greece:WSEAS Press;2014.
- Weiss D. Quelques réflexions sur la communication et l'entreprise. In: Communication Information, volume 2 n°2, automne 1977.
- West R, Turner L H., *Introducing Communication Theory: analysis and application*, McGraw-Hill Companies, 2010;
- Westphalen M.H , *communicator: le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 3^{ème} éd, 1998, p.325- 328.