

جامعة الجزائر3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

د.دليلة فرشان

الاتصال التنظيمي

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة

تخصص اتصال تنظيمي

2020/2019

فهرست المحتويات

05	مقدمة المطوية
08	الوحدة التعليمية الأولى:
10	- تعريف المنظمة
12	- مفهوم الاتصال التنظيمي
17	- أهمية الاتصال التنظيمي
17	- وظائف الاتصال التنظيمي
	الوحدة التعليمية الثانية: تطور دراسات السلوك الاتصالي في
20	التنظيمات الاقتصادية
21	- مساهمة مبكرة في الفكر التنظيمي
21	- نيكولا ميكيافيلي Nicolas Machiavelli
21	- آدم سميث Adam Smith
22	المدرسة الكلاسيكية : المنظور المادي
22	- نظرية الإدارة العلمية ل فرديريك تايلور Frederick Winslow Taylor
24	- نظرية التقسيم الإداري ل هنري فايول Henri Fayol
26	- النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر Max Weber
	الوحدة التعليمية الثالثة: مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة
27	التنظيم

28 - المنظور السيكولوجي : آلتون مايو Alton Mayo

- دراسات جماعات العمل: كيرت ليفين Kurt Lewin

الوحدة التعليمية الرابعة:

34 النظريات الحديثة للاتصال التنظيمي

35 -نظرية الأنظمة (المدرسة النسقية)

36 - نظرية (x-y) دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor

39 - النظرية المعدلة ل رنسيس ليكرت Rensis Likert

الوحدة التعليمية الخامسة:

40 دراسات البعد الاتصالي في المنظمة

41 - خورخن هابرماس Jürgen Habermas

43 - ألكسندر بافلاس Alexander Bavelas

46 الوحدة التعليمية السادسة: آلية الاتصال التنظيمي

48 - الاتصال الرسمي

56 - الاتصال غير الرسمي

61 - الاتصال الخارجي

- أنواع الاتصال

الوحدة التعليمية السابعة:

66	طرق وأساليب الاتصال في المنظمة
67	- طرق الاتصال الكتابي
71	- الاتصال الشفهي
73	الوحدة التعليمية الثامنة: شبكات الاتصال
75	- السلسلة
76	- العجلة
79	- الدائرة
80	- الشبكية
81	الوحدة التعليمية التاسعة: اتصال الأزمات
82	- دور الاتصال في إدارة الأزمات
84	- الاتصال وقت الأزمة
87	- دور الاتصال في إدارة أزمة شركة " جونسون اند جونسون " -نموذجا-
92	الوحدة التعليمية العاشرة: العلاقات العامة
93	- تعريف العلاقات العامة
95	- الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة
97	- العلاقات العامة في ظل التكنولوجيا الجديدة للاتصال
100	- خلاصة عامة
102	- المراجع المعتمدة

مقدمة

نسعى من خلال تقديمنا لهذه المطبوعة، نقل المكتسبات الأساسية والمعلومات الأولية إلى طلبة الليسانس، ولاسيما طلبة اختصاص الاتصال التنظيمي، بشكل واضح، وبطريقة سهلة ومبسطة حول الاتصال في المنظمة.

جاءت المطبوعة في شكل مدخل مبسط حول الاتصال كظاهرة اقتصادية اجتماعية، تناولنا فيها مفهوم المنظمة بمدلوليه، ككيان قائم بحد ذاته، أو كنظام يعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة. كما تعرضنا إلى تعريف الاتصال في المنظمة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على ما جاءت به إسهامات المدارس الفكرية المفسرة لهذه الظاهرة، والتي وإن كانت متعارضة في طرحها، إلا أنها مكملة لبعضها البعض. حيث ذهب الاتجاه المادي في رؤيته للاتصال على أنه وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، بينما أسس تيار علم النفس الاجتماعي نظرتة للاتصال من منطلق أن المنظمة هي كيان اجتماعي، وأهم عنصر فيه هو العنصر البشري، والاتصال هو أحد العوامل الرئيسة لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. إذ يلعب دورا فعّالا، وبشكل كبير في تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، وبالتالي في تنمية روح التعاون بينهم، والحد بذلك من سوء التفاهم، وانتشار الإشاعات، والصراعات داخل المنظمة.

تتخذ العملية الاتصالية أشكالا، عرضناها بشكل مبسط لشرح سيرورتها بين المرسل والمتلقي، وكذا إلى ما تحتاجه هذه العملية من عناصر وأداة وقواعد، لتجعل منها عملية فاعلة وفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. كما تتأثر العملية الاتصالية بطبيعة وحجم المنظمة وبتحديدها لهيكلها التنظيمي الذي

تنحدر من خلاله، بصفة رسمية، مكانة ودور كل عضو فيها. وللاتصال ارتباط وثيق بنمط النظام الإداري الذي تتسم به المنظمة، فيتخذ بدوره أشكالاً رسمية في حركيته، وفي طبيعة القنوات التي يعتمدها في سيرورته بين الإدارة العليا المتمثلة في الرئيس أو المدير والعاملين، أو بين هؤلاء في ما بينهم. المتأمل لمختلف الأبحاث والدراسات التي أنصبت حول فهم التفاعل بين الإنسان والتنظيم، قد يلاحظ بشكل بارز، محاولة الكثير من الباحثين فهم وتفسير التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات على مردودية المنظمة، وتأثير هذه الأخيرة على سلوك العامل أو الموظف باعتباره عضواً فيها.

ومما لا شك فيه، أن مختلف المقاربات التي أسهمت في رسم أهم عناصر الإنتاج، وإن اختلفت في تحديدها للعنصر الرئيس، فإنها تشترك جميعها في أن العنصر البشري يُعد هو الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، لذلك برز الاهتمام والعناية بدراسة الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته مسيراً أو عاملاً أو موظفاً، على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً.

ولأن الإنسان يُعد أهم حلقة وعنصر في المنظمة، والمحرك الأساسي لها، سعى المنظرون إلى بناء منظومة تفكير منطقية، تساعد الباحثين والمدراء، والمسيرين على تفسير، وفهم السلوك الإنساني، من خلال التعرف على مسببات سلوكه، من أجل التوجيه والسيطرة عليها، بغية تعزيز السلوك المستهدف، وتشخيص الانحرافات السلوكية منها، التي قد تمثل عقبة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويُعد الاتصال أحد المعايير التي اعتمدها الباحثون في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين، بل أضحى من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وأبرز العناصر تأثيراً على السلوك التنظيمي. ضمن هذه المسلمة، وفي ظل هذا المنظور الجديد للتنظيم، أصبح من اللازم أن يولي الأهمية البالغة للدور الذي يلعبه الاتصال في تكوين العلاقات من خلال التفاعلات بين أعضاء المنظمة، لما له من انعكاسات على نفسية الموظفين، التي تحقق التماسك والتعاون بين أفراد المنظمة.

ضمن هذه الرؤية، جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية، لسد حاجة طلبة الاعلام والاتصال، ومدّهم بمرجع، وسند يساعد على إثراء معارفهم وتزويدهم ببعض المقاربات المفسرة للاتصال في المنظمة.

د. دليلة فرشان

الوحدة التعليمية الأولى:

ماهية الاتصال التنظيمي

المحتويات:

- مفهوم المنظمة
- مفهوم الاتصال التنظيمي
- أهمية الاتصال التنظيمي
- وظائف الاتصال التنظيمي

ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

يعتبر الاتصال العصب الحساس في حياة الأفراد، والركن الرئيسي في تسيير المؤسسات أو التنظيمات، فهو بالغ الأهمية في المؤسسات والتنظيمات سواء الخاصة أو العمومية، خدمة كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية. فهو الذي يجعل التفاعل بين أفراد المجتمع ممكنا من خلال نقل وتبادل المعلومات بين أفراد ذلك المجتمع الذي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم. وهو الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية. إذ يُعد بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها داخل نسق اجتماعي معيّن. وتعتبر التنظيمات أو المؤسسات نسق اجتماعي يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة. فإن الاتصال هو الوسيلة والركن الرئيسي في تسييرها، لوصول المنظمة إلى أهدافها وليس هو الهدف في حد ذاته. فهو عملية ضرورية وهامة في تنسيق العمليات الإدارية المختلفة، كالخطيط والتوجيه، واتخاذ القرارات، والإشراف والمتابعة. بل يمكن القول أن مصير المنظمات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تنتقل بين الأفراد داخل المنظمة (القائد والمرؤوسين) من جهة، وبينهم وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية. ولا تتوقف أهمية ودور الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة، بل يتوقف استمرار ونمو المنظمة على علاقاتها بمحيطها الخارجي.

تعريف المنظمة

من المتفق عليه لدى الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، إن كلمة منظمة Organisation لها مدلولين:

المدلول الأول: يقصد به منظمة قائمة بذاتها (أي كيان المؤسسة بحد ذاتها، بكل ما تحمله من فروع وأقسام ومقر وتجهيزات وعمال والجماعات...)

المدلول الثاني: يقصد به إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة (أي العلاقات التي تنظم نشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بطريقة متعاونة منسقة لتحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها من قبل المنظمة).

يعرف روبنس Robbins المنظمة " أنها عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة" (محمد قاسم القريوتي، 2000)

ولهذا التعريف أربعة أبعاد وهي:

- أ. المنظمة نظام اجتماعي: أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون معا باستمرار وانتظام.
- ب. المنظمة نظام مفتوح: يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية، وتؤثر فيها. فالمنظمة هي جزء من مكونات المجتمع، وعلى هذا الأساس فهي تتأثر بالخصائص والمتغيرات التي تميز أو تخص هذا المجتمع وبكل ما يحدث فيه، كما أنها تتأثر بالأحداث والمستجدات التي تحدث في المجتمع الدولي.
- ت. المنظمة تنسيق واعى: لكون المنظمة تضم مجموعة من الأفراد، فإن ضمان كينونتها، واستقرارها استمراريتها، يتطلب العمل على تحقيق الانسجام والتوفيق والتعاون بين أفرادها، بغية التمكن من انجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة المخطط لها.

ث. المنظمة تقوم على أهداف: تنشأ المنظمة لتحقيق الأهداف التي يعجز الفرد تحقيقها بمفرده. ولا يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر إلا من خلال الجهد الجماعي.

ج. المنظمة لها حدود: أي أم المنظمة تميّز من ينتمي إليها ومن لا ينتمي إليها. فلكل منظمة مجالها، وطبيعتها، وخصائصها... تجعل من ينتمون إليها يشتركون في ما بينهم بخصائص ومميزات تحدها المنظمة. فالمصنع مثلا لا تنتمي إليه فئة الأطفال كونها فئة ضعيفة يمنع استخدامها واستغلالها، أو من لا كفاءة لهم في مجال نشاط هذه المؤسسة، فهم إذا لا يحملون خصائص تمكنهم من تحقيق أهدافها.

أي أن التنظيمات تحتوي في معانيها على أنها:

أ. مجموعة من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية.

ب. إطار يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وفرق العمل بشكل متناسق ومتكامل.

ت. تمتلك المنظمة مهام معينة، وأهداف محددة.

فالمنظمة إذا هي، عبارة عن كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي، يتألف من منظومات فرعية، يتكوّن من موارد مادية ومالية وبشرية، تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في ما بينها، وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب معيّن، وفي إطار محدد لإنجاز مهام، موجهة لتحقيق أهداف مخططة وغايات مشتركة.

- مفهوم الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال:

يعد الاتصال من أقدم أوجه نشاط الإنسان، وهو من الظواهر المألوفة للفرد أكثر من أي شيء آخر، ويعد مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والوقائي والإعلاني وأنشطة العلاقات العامة لكل منظمة. مفهوم

فالاتصال في مفهومه العام والشامل هو، مثلما فسره ديفيز K.Davis بأنه "عملية نقل المعلومات، والتفاهم بين شخص وآخر" (DAVIS,K.1967 p137)

و أيضا، كما فسره كل من هانك وتورل Hannak .R et Thorrel على أنه "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف تحقيق التكامل فيما بينهم وتحقيق التوافق بين الفرد ونفسه" (Hannak.R et Thorrel 1964.P400)

أو كما وصفه ريدفيلد Redfeild الاتصال بأنه المجال العريض لتبادل الحقائق والآراء بين الأفراد (Redfeild, ch 1953)

ولخصه جورج لندبرج أن الاتصال يشير إلى التفاعل باستخدام العلاقات والرموز، والرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر منبه للسلوك. أي أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسلها سواء كائنات حية أو بشر أو آلات في عدة مضامين اجتماعية معينة، ومن خلال هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات كمنهات بين الأفراد لقضية معينة أو واقع معين، فحينما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين أو نشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالمتصل يقوم بالمشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء (صقر المريخي، 1990)

ب. الاتصال في المنظمة (الاتصال التنظيمي):

كتب جورج ميد Mead , G " أن المبدأ الأساسي في التنظيم الاجتماعي هو التواصل الذي يؤدي إلى المشاركة مع الآخر ، وهذا يتطلب أن يظهر الآخر استعدادة وتكون هذه المشاركة ممكنة بواسطة نوع التواصل الذي يحققه الإنسان " SILLAMY , N, 1983,

ولأن المنظمة هي عبارة عن نسق اجتماعي اقتصادي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة كالأسرة، المصنع، وغيرهما. فإن الاتصال داخل هذه المنظمات، بمختلف أشكالها وطبيعتها، يعد بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد والمجموعات، سبل التفاهم والتفاعل البناء فيما بينهم، لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. إذ يشكل الاتصال عصب الحياة في هذه التنظيمات، والعنصر الحيوي في ديناميتها، ومقوما أساسيا لوجود الأنساق، التي تنشأ مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات فيها، من خلال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط، التي تؤدي إلى التعاون والتعايش فيما بينهم. إذ يعمل الاتصال على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، "فهذا التفاعل كما فسره موتشيلي Mucchielli . R هو أولا تبادل بين أعضاء الجماعة أو بين عضو والجماعة كلها، فهو يفترض إذن تواصلا مصحوبا بفعل في الاتجاهين معا"

الاتصال التنظيمي هو " ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، من خلال التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات "

(Alex Muchielli. Les sciences de l'information et de la communication)

وعرفته مدرسة الأنساق المفتوحة، التي تعتبر من المدارس الرائدة التي اهتمت بدراسة الاتصال الذي يحدث بين كافة أفراد المنظمة، وعبر مختلف مستوياتها. وبالالاتصال الذي يحدث بينها وبين المحيط الخارجي. ولقد عرف روجرز، وهو أحد رواد هذا التيار، أن الاتصال الذي " يحدث ضمن المنظمة، ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء، والتأثير في التغيير التنظيمي داخل المنشأة" (مصطفى عشوي 1991) وتبرز علاقة الاتصال بالتغيير التنظيمي، من خلال دوره في إيصال المعلومات المختلفة من عضو إلى

آخر ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة قصد تغيير سلوكياته، فهو أداة أولية للتأثير في الأفراد، ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم "محمد فهمي العطرور. 1989). فالاتصال حين يتحقق "يضمن الانسجام لكل مؤسسة" COOLEY, C Mucchielli, R " Les réseaux de (communication 1988)

فهو الوسيلة والعملية التي يتم من خلالها نقل، وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين أعضاء المنظمة. الذين تنمو بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية من خلال تفاعلهم في ما بينهم. ذلك التفاعل الذي يحدث بفضل التواصل هو الذي يؤدي إلى التعاون والتكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وبالتالي إلى تحقيق ما تصبو إليه المنظمة ككل.

ويلخص المعجم الإعلامي المفهوم الشامل للاتصال التنظيمي، " بأنه اتصال داخل المنظمات، واتصال بين تلك المنظمات وبيئتها. والاتصال التنظيمي يعنى أيضا، بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة، من اجل تحقيق أهدافها" (منير حجاب. المعجم الإعلامي. 2004)

لقد شمل هذا التعريف الأطراف المشاركة في عملية الاتصال التنظيمي، سواء كانت أطرافا داخل المنظمة، حيث يتم التواصل بين أعضائها وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية والإدارية، أو بين هؤلاء ومحيطهم الخارجي، المتمثل في المنظمات أو المؤسسات التي تتعامل المنظمة معها، أو مع الأفراد (كزبائن و متعاملين). فالاتصال إذا، هو أساس كل تفاعل اجتماعي يحدث داخل المنظمة أو بينها وبين محيطها الخارجي.

ولقد فسر تشارلز كولي C. COOLEY الاتصال باعتباره " ميكانيزم، توجد من خلاله العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"

شمل تعريف كولي عناصر العملية الاتصالية، التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات بينهم، عن طريق استخدام قنوات وأساليب متنوعة ومختلفة تعمل على تحقيق التفاهم بين طرفي عملية التواصل.

فالاتصال التنظيمي هو السبيل لترجمة الاستراتيجيات والخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة لبلوغ أهدافها. وحتى يتحقق هذا المبتغى، فإن المنظمة في حاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة، وإلى كسب رضا وثقة المتعاملين معها من مؤسسات وأفراد، ولا يتحقق كل ذلك إلا باتصال فعال.

- أهمية الاتصال داخل المنظمة

يعتبر التواصل، شرطاً ضرورياً وشاملاً لتشكيل وتطوير المجتمع والفرد على حد سواء، فكل نشاط اتصالي يفترض دخول الإنسان في إطار علاقات اجتماعية محددة وأشكال مختلفة من التواصل وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من:

1. تقليص المسافة بين الإدارة والعمال من خلال نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
2. معرفة مشاكل العمال والعراقيل التي تواجههم في أداء وظائفهم.
3. استقصاء ردود أفعال العمال والموظفين اتجاه سياسات الإدارة وقراراتها.
4. يمثل الاتصال أداة رقابية إرشادية لنشاطات المسئول، إذ يتمكن من خلال نقل القرارات والإرشادات و التوجيهات إلى القاعدة (العمال) من الإطلاع على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.
معرفة العمال والموظفين
5. المطلوب منهم وموقف الإدارة من مستوى أدائهم الوظيفي.
6. تنمية روح التعاون والتكامل بين أفراد المؤسسة، من خلال انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة العمل.
7. الاتصال وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
8. الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
9. تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
10. يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة

للاتصال مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتسمح للأفراد بالعمل بانسجام، وبالتالي تحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

وظائف الاتصال التنظيمي

يقصد بوظيفة الاتصال داخل المنظمة، استخدامه الفعّال، في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الدور الذي يلعبه في تسيير وتوجيه عملية التنظيم.

إذ يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، وفي توجيه المعلومات والبيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال وبهذا يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما من خلال تزويد المتلقي بشرح وفير كامل لتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يجنب المنظمة التأويل الخاطئ لقراراتها، أو لانتشار الإشاعات بين أوساط العاملين فيها. وتتلخص وظائف الاتصال داخل المنظمة في:

التنسيق:

يرى Green Bum أن الدور الأساس للاتصال التنظيمي هو " دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية، وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى (محمد ناجي جوهر).

فللاتصال إذا دور كبير في التنسيق بين أفعال ونشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة. إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين وعاملين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المسطرة دون ان تحدد خطوات العملية الإنتاج، وأن تنسق بين كل خطوة نشاط ، أو بين كل عملية وأخرى.

فالالاتصال يهدف إلى تفعيل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وإلى توطيد العلاقات بين الأفراد الفاعلين فيها، من خلال توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعريفهم

بالمهام، وبنائج مهامهم، لهذا كلما كانت القرارات المتخذة من قبل المدير واضحة سهلت من عمل الموظفين والعمال، وساعدتهم على تحقيق الأهداف المسطرة.

الإنتاج:

يرى كيث ديفينز أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال" (ديفينز كيث.. السلوك الإنساني في العمل. 1974).

إن إيجاد نظام كفؤ وفعال للاتصال في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

فمن أجل التنفيذ الجيد للخطط المسطرة من قبل المنظمة، يحتاج ذلك إلى تصميم نظام متكامل للمعلومات، يحدد فيه سيرورة الاتصال بين كافة وحداتها، وكافة أعضائها، من خلال توفير المعلومات المتعلقة سواء بتقسيم المهام وتوزيعها، أو في تحديد شروط المكلفين بها، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة للمنظمة، أو تحديد الصلاحيات والمسؤوليات. فالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

فهو وسيلة " لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسئول أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (منال طلعت محمود مذهل إلى علم الاتصال. 2001).

الرقابة:

تحتاج المنظمة من أجل السير الحسن لنشاطاتها التنظيمية والإدارية إلى مساهمة كل نشاط ومتابعته، ولا يمكنها القيام بذلك دون اللجوء إلى استخدام الاتصال كوسيلة للاطلاع والإلمام

بما يحدث داخل المنظمة. وتتم عملية المراقبة عن طريق الاتصال الرسمي، الذي يحاول من خلاله الرؤساء والمدراء السيطرة على المرؤوسين وعلى أداؤهم. من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، ومراجعة الأداء وتقويمه. إذ يوضح من مارش وسيمون "أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن أنواع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات" (مصطفى عشوي. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. 1974).

الوحدة التعليمية: الثانية

تطور دراسات السلوك الاتصالي في المنظمات الاقتصادية

المحتويات

- مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

1. نيكولا ميكيافيلي.

2. آدم سميث.

3. المدرسة الكلاسيكية: المنظور المادي

- فريدريك تايلور.

- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.

- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

تمهيد

مرّت دراسات البعد الاتصالي في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية في تطورها، بحقبات لم تستقر فيها على إطار ثابت. فمع كل تطور ومقتضياته المتلاحقة وتطور المؤسسة الاقتصادية بدورها، إلا وطراً ما يعيدها إلى الواجهة في البحث الاجتماعي والاقتصادي. ولقد ظهرت بوادر التحليل الفكري للتنظيم كما تجمع عليه كل المصادر التاريخية والأثرية، على أن العراق القديم أول من مارس التنظيم في تسيير العلاقات بين الحاكم ورعيته وبين أفراد الرعية أنفسهم.

أ. نيكولا ميكيافيلي (القرن السادس عشر)

ترك ميكيافيلي بصماته في الفكر التنظيمي، من خلال ما طرحه من أفكار في كتابه الشهير " الأمير " الذي قدم من خلاله نصائح للأمير (أي المسئول) في كيفية حكم وتسيير شؤون الإمارة. حيث ركز على القيادة. وفرق المفكر بين القيادة والسلطة. فالقيادة بالنسبة لـ ماكيافيل هي " القدرة على إرضاء المرؤوسين ومدى قبولهم به ومنحه الولاء " أي أن القيادة تحتاج إلى حنكة المسئول ووعيه بأهمية كسب رضا المرؤوسين لتنمية فهم الشعور بالانتماء وبالتالي، الولاء الذي يحقق ترابط الجماعة وتنمية روح التعاون والتماسك بين أعضائها، وبالتالي ضمان استقرار واستمرار المنظمة ككل.

ب. آدم سميث

يلقب آدم سميث بأبو الرأسمالية. حيث ساهم وبقدر كبير في وضع المبادئ الولية للمذهب الرأسمالي من خلال تحديده لآليات زيادة الإنتاج من خلال تطبيق مبدأ تقسيم العمل، والتخصص في التنظيم كشرطين لزيادة الإنتاج.

- المدرسة الكلاسيكية: المنظور المادي

اعتمدت دراسات علم الاجتماع في مراحلها الأولى على التحليل الفلسفي القائم على فكرة أن المجتمع تحكمه قوانين ثابتة، وأن كل محاولة لتغييره هي محاولة مضللة ومدمرة (سبنسر)، لكن هذا الطرح العقيم (في نظرنا) الذي ميّز الفلسفة الاجتماعية القديمة، عرف انقلاباً شاملاً ويعود الفضل في ذلك إلى كل من لستر وارد L.Ward وآخرين حين فصلوا بين التحليل الفلسفي والتحليل الاجتماعي فأعطوا بذلك الشرارة الأولى التي فجرت الاهتمام بدراسة حركية المجتمع من خلال تناولهم للمجتمع ككائن حي دائم الحركية والنشاط. فتمت في أعقاب ذلك عدة اتجاهات دراسية وبحثية كان لها أكبر أثر في إثراء وتطوير السلوك الإنساني في المنظمات بأشكالها المختلفة. ولقد ساعدت عوامل كثيرة في بروز مختلف هذه الاتجاهات التي، وإن كانت متعارضة في طرحتها، إلا أنها مكملت لبعضها البعض. نلخص مراحلها الأساسية في ما يلي:

- المنظور المادي

تأثر الفكر السوسيولوجي في هذه المرحلة بأخلاقيات البروتستانتية التي عززت فكرة الفردية (البقاء للأصلح) والملكية الفردية الخاصة (آدم سميث)، حرية المنافسة (جون لوك)... الخ. تضم هذه المدرسة العديد من النظريات. ومن أهم الاتجاهات التي ميزت هذه المرحلة:

أ. نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلوري:

يعتبر ف. تايلور F Taylor أول من أخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث، وبمنهجية علمية عام 1898. انصب اهتمامه في دراسته للمنظمة على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة). وعلى دراسة العملية الإنتاجية في هذه الوحدة، وتقصي مشكلات تدني الإنتاجية وعلاقتها بعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل.

ارتكزت أفكار فرديريك تايلور F. Taylor، على أن الهدف المادي هو الذي يتحكم في سلوك الأفراد، وأن الربح هو نتاج للظروف المادية. أي أن الجانب المادي، في نظره، هو الغاية

والوسيلة في ذات الوقت، وهو المحرك الأولي للعملية الإنتاجية والشرط الأساسي لتحقيق الربح الوفير.

خلص تايلور من خلال كتابه الشهير " مبادئ الإدارة" الصادر عام 1911 ، والذي يعتبر من أنجع المحاولات التي نجحت في فهم وتفسير المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسات الصناعية في تلك الفترة بين الحربين العالميتين، والتي تميّزت بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية.

إلى وضع مبادئ أساسية للمديرين و المسؤولين في العمل والتي نلخصها في:

- استبدال الطرق التقليدية في العمل القائمة على العشوائية والحدس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل ومتطلباته.
- تتحمل الإدارة مسئولية اختيار العاملين وتدريبهم على الأدوات والمعدات، والطرق المناسبة للعمل.
- توزيع المسئولية عن العمل بين الإدارة التي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ لأوامر وتعليمات الإدارة العليا.

انطلاقاً من هذه النظرة، أعطى تايلور صورة متميزة للمؤسسة الاقتصادية الناجحة، حيث قسم هذه الأخيرة إلى بنيتين متميزتين، إحداهما تحتل القمة في هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمتمثلة في الإدارة التي تنفرد بإرساء القواعد واللوائح التي تخضع لها البنية التحتية (مجتمع العمال)، وتتكفل بوضع البرامج والخطط وتحديد الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، ومن ثم اختيار الوسائل المناسبة لها. في حين تقتصر مهمة القاعدة على استقبال الأوامر والتعليمات والخضوع لها والعمل بها، ولقد لخص تايلور هذه الفكرة في مقولته الشهيرة " أنت لست هنا لتفكر". فالعامل في نظره هو امتداد لآلته، يؤمر فينفذ، فلا مجال للحوار أو النقاش ولا مكان لمشاركته للإدارة في طرح أفكاره، وإبداء آرائه حول قضايا الإنتاج وتسيير شؤونه.

ومن ثمة اعتبر الفكر التايلوري الاتصال المتبادل، والحوار والنقاش ما هو " إلا مضيعة للوقت كونه عملية غير منتجة " (PHILIPPE ZARIFIAN. Travail et ,1996)
(communication) لذا لا قيمة له في تسيير المنشأة.و لا تتعدى نظرة تايلور للاتصال حدود الاتصال الأحادي الاتجاه الذي يتجه من القمة إلى القاعدة في شكل تعليمات وأوامر.

لقد جعل تايلور من الاتصال حوارا ذاتيا (Monologue) مثلما وصفه فيليب زريفان (PHILIPPE ZARIFIAN. Travail et communication,1996 ومن الإدارة طرفا أصم ومن العمال أطراف سلبية غير فعّالة في العملية الاتصالية.

وعليه يمكننا القول إذا كان الاتجاه التايلوري ينظر إلى العامل كعنصر إيجابي في العملية الإنتاجية، فهو طرف سلبي في العملية الاتصالية، لأن نظرتة للمنشأة الصناعية نظرة اقتصادية بحتة. وان الاتصال يكون مقتصرًا على بث وإرسال التعليمات والأوامر والإرشادات، لتوجيه أو تغيير سلوك المتلقي دون إجراء تعديل أو تبادل. ورفضه لدور الاتصال المتبادل في تسيير المنظمة، يعني تجاهله للعلاقات والروابط ذات البعد الاجتماعي والإنساني التي تجمع بين أفراد المؤسسة. فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. فهي بذلك ألغت الجانب الإنساني، أغفلت الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، لتجعل من الاتصال في ظلها يأخذ طريق ذواتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار) وينفي بذلك دور المتلقي في العملية الاتصالية كعنصر فاعل فيها.

- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول Henry Fayol، الذي بدأ عمله كمدير مما سمح له بادراك أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها لتحقيق إنتاج أفضل وريح أكبر.

أنصب اهتمام فايول على القيادة في المنظمة، أي على المدراء ودورهم في تسيير العملية الإنتاجية وانجاحها. ومن هذا المنطلق وضع فايول 14 مبدأ لزيادة معدل الإنتاج، منه:

- تقسيم العمل على أساس التخصص. أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

- وحدة الأمر. وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

- وحدة التوجيه. وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية. يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.

- تشجيع روح الفريق: من خلال تنمية روح التعاون والمشاركة وخدمة المصلحة العامة لدى العمال، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترسل جميع المعلومات من الوظائف والمستويات الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ

- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

مؤسس النظرية البيروقراطية هو العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي أهتم في دراساته على التعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنيا واقتصاديا، منطلقا من أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية والتكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما.

اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا، فالبيروقراطية لم تكن تصورا لواقع إداري موجود لدولة ما.

يتميز النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي صوره فيبر أن الاتصال عنصر أساسي يتمثل إذ «لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية» بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر يرتكز على دعائم الإتصال الرسمي المكتوب فقط، غير أن هذا لا يسمح بمعرفة مدى استيعاب وفهم العاملين للرسائل التي تلقوها كتابيا من طرف الرؤساء. ويعاب على هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الإتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى سلبيات الإدارة العلمية على عملية الإتصالات نذكر ما يلي:

- إغفال الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل

- إغفال العوامل النفسية والاجتماعية للعامل

- إغفال جانب الإتصال غير الرسمي للتنظيم

الوحدة التعليمية الثالثة:

مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم

المحتويات:

- المنظور السيكولوجي ألتون مايو A.Mayo
- دراسات جماعات العمل: مدرسة كيرت ليفين
- دراسات الدوافع والاتجاهات النفسية

مداخل علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم

تمهيد

تغيرت النظرة إلى المنظمات من كونها كيانا ميكانيكيا (أهم عنصر فيه هي الأدوات والآلات، وما الإنسان إلا امتداد لها)، إلى النظر إليها ككيان اجتماعي، أهم عنصر فيه هو العنصر البشري. أهم نظريات هذا التيار نلخصها في:

1. المنظور السيكولوجي. ألتون مايو A.Mayo

أحدث ألتون مايو (A.Mayo (S. ARNOLD) من خلال دراسته الشهيرة التي قام بها في معامل "هوثون" بشيكاغو سنة 1928، ثورة فكرية أطاحت بالاتجاه التaylorي الذي عرف آنذاك رواجاً مذهلاً في الفكر الاقتصادي والاجتماعي. حيث اعتمد مايو في دراسته للمنظمة الاقتصادية، كغيره من رجال الفكر في تلك الحقبة التاريخية، على المنهج التaylorي الذي يقوم على توفير الظرف المادي كشرط أساسي للعملية الإنتاجية والشرط الأساسي لتحقيق الربح الوفير. وعلى هذا الأساس عمل مايو أثناء دراسته على توفير ظروف معينة لبعض الورشات. فتعمد تخفيض قوة الإنارة في ورشات دون الأخرى، وكان من المفترض أن يسجل انخفاضاً في كمية الإنتاج بالنسبة للورشات الأقل إنارة. إلا أن النتائج كانت مذهلة ومعاكسة لتلك الافتراضات، حيث كانت مردودية عمال الورشات الأقل إنارة مرضية، بل هناك ورشات عرفت تزايداً ملحوظاً في كمية إنتاجها.

هذه المعطيات دفعت ب مايو، إلى عدم التركيز على المعطيات المادية، بل إلى الاهتمام بدراسة البعد الاجتماعي داخل المنظمة الاقتصادية. فانصب اهتمامه على دراسة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام والاحتكاك الدائم بين العمال بعضهم ببعض، وبينهم وبين رؤسائهم. واعتبر مايو أهمية العنصر المادي، الذي قامت عليه النظرية التaylorية، في نجاح المنظمة الاقتصادية يأتي في الدرجة الثانية بعد العنصر البشري.

والجدير بالذكر أن اهتمام مايو بهذا الجانب، لم يكن وليد الصدفة، وإنما جاء بعد عدد كبير من المحاولات التي استهدفت من خلالها الباحثون فهم أسباب انخفاض الإنتاج في بعض المعامل رغم توفرها على الشروط المادية الملائمة (وفقا للنظرية التاييلورية)، حيث انتهى بعضهم إلى أن الإنتاج لا يتوقف على شرط توفير العامل المادي فحسب، بل هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنه.

وفضلا عن التقسيم الذي فصل من خلاله تاييلور المنشأة الصناعية إلى بنيتين متميزتين اكتشف مايو أنه إلى جانب الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل تنظيمي غير رسمي، تتبلور فيه العلاقات الوجدانية والروابط الحميمة بين أعضائه. كما استخلص مايو من خلال دراسته لنمط التسيير الذي كانت تعتمده إدارة معامل هوثون، والقائم أساسا على قلة الاتصال أو احتكارها للمعلومات، أن ذلك انعكس سلبا على الانسجام والالتحام في المؤسسة كافة، وبالتالي، أدى إلى فقدان التكامل الذي يهدد بدوره بقاء النسق ويساعد على تفككه انهياره. (ANDRE LABOURDETTE. *Théories des organisations*. 1992.)

أثبتت تجارب مايو أن الروح المعنوية للعامل، وتوفير الجو الملائم الذي تنمو فيه العلاقات الطيبة والروابط الوثيقة بين أفراد المؤسسة، بمختلف مستوياتها التنظيمية من الشروط الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسة الاقتصادية.

ما يمكننا قوله كخلاصة، أن نتائج تجارب هوثون أحدثت ثورة في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي، ولا يكمن هذا في ما قدمته من متغيرات ومفاهيم جديدة فحسب، بل في كونها أول محاولة عملت على إخضاع السلوك الإنساني في المنظمات للتجارب العلمية، لتجعل منه بعد ذلك محور العديد من البحوث التجريبية منها.

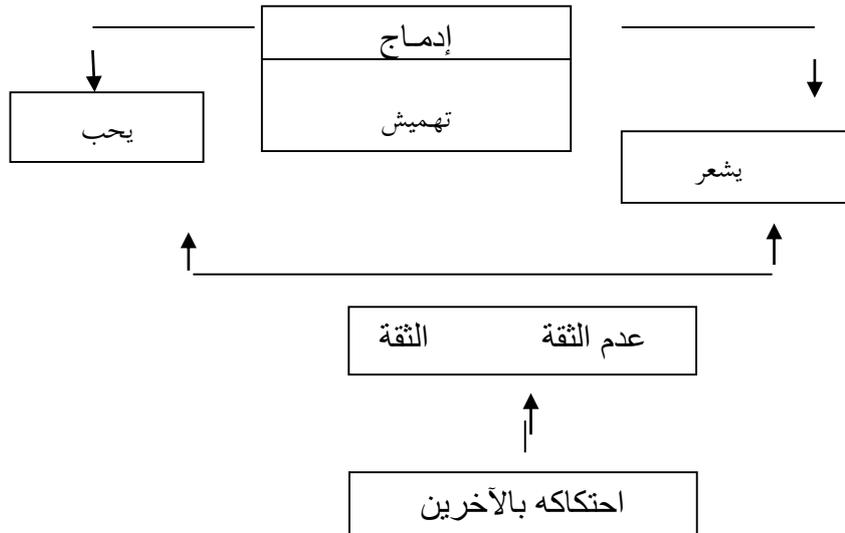
كما أنها أثبتت أهمية الاتصال في المنظمة، باعتباره أحد العوامل الرئيسة لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. ودوره الفعال، وبشكل كبير في تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، وفي تنمية روح التعاون بينهم، والحد بذلك من سوء التفاهم، وانتشار الإشاعات، والصراعات داخل المنظمة.

ومن بين الدراسات التي تناولت تأثير البعد الإتصالي على السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة الاقتصادية. دراسة كاهن وكاتز (1960) التي قاما بها لإدراك حاجة العامل أو الموظف للشعور بالانتماء إلى جماعة عمله وأثر ذلك على أدائه .

ولقد تبين لهما من خلال استجوابهم ودراستهم ل 2500 عامل وموظف ينتمي بعضهم إلى عمال للسكة الحديدية ومصنع الجرارات، والبعض الآخر كانوا من موظفي إدارة شركة التأمين أن المستجوبين الذين يتمتعون بالشعور بالفخر لانتمائهم لجماعة العمل هم أولئك الذين صرحوا أن رؤسائهم يشعرونهم بالفخر وبالانتماء لهذا العمل ولهذه المجموعة. وقد كان تعليقهم " أنني أشعر بحق أنني جزء من مجموعتي وأني أفضل عملي في هذه المجموعة عنه في مجموعة أخرى مناظرة لها ."

كما أثبتت دراسة قام بها كل من ج.مارش وب. أولسن حول تأثير الاتصال على سلوك الأفراد ضمن جماعة الانتماء، وتأثير هذا العنصر على عناصر أخرى، كالثقة، والرضا، وحب الاحتكاك بالآخرين، تبين لهما أن العضو الذي يشعر أنه جزء من جماعة انتمائه، وأنه يتمتع بمشاركة الآخرين في تسييرها وتنميتها، سجل كل ما هو إيجابي لدى وصفه للجماعة التي يعمل ضمنها، بينما الشخص المعزول والمهمش سجل كل ما هو سلبي.

ولقد لخصا ذلك في الشكل التالي :



يفسر هذا الشكل أن:

- العضو الذي يشعر باندماجه وانتمائه إلى جماعة العمل يشعر بالرضا، في حين أن العضو الذي يشعر بالتمهيش ينتقد كل ما يدركه عن جماعة العمل التي يتواجد فيها، وعن محيط عمله.

- العضو الذي يثق بالآخرين، المنتمين إلى جماعته يتبنى أفكارهم ويتقبلها، في حين لا يتقبلها العضو الذي لا يثق بمن حوله من أعضاء الجماعة.

- الشعور بالانتماء يولد عند الفرد الشعور بالتماسك والتكامل، وبالتالي تتكون لديه نظرة موحدة ومطابقة لتلك التي يفتقدها الآخرون. أما العضو المهتمش تتكون لديه نظرة مختلفة، وقد تكون متعارضة مع نظرة الآخرين.

فالاتصال إذن يحقق داخل جماعة العمل درجة كبيرة من التنسيق والانسجام في الإدارة كما يساهم في توحيد الطاقات وتدعيم روح الانتماء الجماعي للإدارة. فهو إذن أحد العناصر الأساسية المحركة التي تساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة والشعور بالانتماء إلى الإدارة والالتزام بأهدافها مما يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.

- دراسات جماعات العمل: مدرسة كيرت ليفين

كان للكشف الذي قدمته تجارب هوثون أكبر أثر في تطور بحوث السلوك الإنساني في المنظمات. حيث أستقر الاعتقاد لدى الباحثين أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية ومشاعر العاملين واتجاهاتهم النفسية ودوافعهم، تلعب دورا هاما في التأثير في سلوكهم داخل المنظمة، وفي أداءهم لعملهم فيها، إضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل داخل المنظمة في حد ذاتها.

من أهم رواد هذا الاتجاه، وليام فوت وايت W.F.Whyte الذي أهتم من خلال دراسته "العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين في المطاعم" بتفسير التفاعلات والأنشطة التي يمارسها الأفراد مع بعضهم البعض ضمن جماعات العمل التي ينتمون إليها.

ولقد تأثر الكثيرون بمنهج وايت من أمثال ألفين دالتون A.Dalton و جورج هومانز G.Homans وكيرت لوين K.Lewin الذي يعتبر رائد الاتجاه التجريبي في البحوث السلوكية التي تقوم على تحليل العمليات والتفاعلات الحركية التي تتم في الجماعات الصغيرة.

- دراسات الدوافع والاتجاهات النفسية:

اهتم كل من باركر وكليمر Parker ، Kleemeir بدراسة العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة . وقد أكدا في كتاب لهما، نشر سنة 1951 أن وسيلة الإدارة لتحسين وتحقيق إنتاج وفير وريح أعلى لا يتحقق إلا من خلال تحسينها ورفعها للروح المعنوية للعاملين بها (أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة. 1986).

كانت دراسة باركر وكليمر فاتحة للاهتمام بدراسة المتغيرات الخاصة بمشاعر العاملين واتجاهاتهم النفسية ودوافعهم للعمل والأداء. كما أعطى كل من مارجريجور وهرزبرج Herzberg و Megregor من جهتهما دفعا قويا لتطور دراسات السلوك الإنساني في المنظمات، وقد اعتمد كل منهما على نظرية ماسلو Maslow حول تدرج الحاجات والدوافع الإنسانية، حيث عمل هرزبرج على تقديم أدلة تجريبية مفادها أن مشاعر الرضا والسعادة تحركهما عوامل مختلفة عن تلك التي تؤثر في مشاعر الاستياء (احمد صقر عاشور)

وفي الخمسينيات قدم الباحثان مارش و سيمون March et Simon تحليلا نظريا يؤكدان فيه أن مشاعر الرضا والانتماء للمنظمة مستقلة عن مشاعر ودافع الأداء، وأنه إذا كان ثمة علاقة بين النوعين من المشاعر فهي أكثر تعقيدا عن تلك التي فرضها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية (احمد صقر عاشور)

ساهم ماكيلاند وأتكسون بدورهما في إثراء دراسات الحاجات والدوافع وعلاقتها
بالسلوك الإنساني، كالحاجة للإنجاز لدى الأفراد والحاجة للقوة أو النفوذ، والحاجة للانتماء
حيث أبرزت أهمية هذه الحاجات والدوافع كمحددات للأداء الناجح في المنظمات الاقتصادية.
ساهمت هذه الدراسات بقسط كبير في ظهور أنماط جديدة في تسيير المؤسسة الاقتصادية،
وبروز تقنيات إدارية حديثة تمنح العامل أو الموظف الفرصة للاندماج أكثر في المؤسسة
وتسمح له بالمساهمة بأفكاره ومقترحاته، ولقد اعتبرت العملية الاتصالية من المستلزمات
الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمة الاقتصادية.

الوحدة التعليمية الرابعة :

النظريات الحديثة للاتصال التنظيمي

المحتويات:

- نظرية الأنظمة (المدرسة النسقية)

- نظرية (x و y) دوغلاس ماك غريغور

- النظرية المعدلة لليكرت

تمهيد

انطلق المنظرون الحداثيون في تأسيس النظريات الحديثة للتنظيم، من انتقادهم للمدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، حيث اعتبروا أن الأولى درست المنظمة بدون إنسانية، بينما درست الثانية الإنسانية دون المنظمة، فجاء طرحهم في تفسير العمليات الإدارية والتنظيمية والاتصال التنظيمي، مبنيا على متغيرات جديدة، ومن أهم تلك النظريات ورؤيتها للاتصال التنظيمي نذكر على سبيل الحصر:

نظرية الأنظمة (المدرسة النسقية 1965):

تُعد نظرية الأنظمة (الأنساق) من أهم النظريات التي أهتمت بدراسة وتفسير التنظيم وأحدثها. كان ظهورها الأول في مجال علم البيولوجيا، لتنتقل بعد ذلك إلى علوم أخرى، خاصة منها العلوم الاجتماعية.

ويُعتبر لاد برتالانفي **Led Bertalanffy** من الرواد الأوائل الذين وضعوا تصورا للأنساق في مجال التنظيمات .

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى التنظيمات على أساس أنها نسق اجتماعي يضم أفرادا، وأهدافا، واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بينهم، وأن هذا النسق او النظام الاجتماعي لا يمكن أن يحقق استقراره أو يصل إلى أهدافه إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه، وذلك من خلال أن:

- الاتصال هو جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها.
- يؤدي انسياب المعلومات والتواصل بين أفراد التنظيم، إلى تطوير أدائه وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

- أن الأفراد داخل التنظيم يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أولا أهداف المنظمة، وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقاؤها ونموها أمر مشكوك فيه.

- يعتمد التوازن داخل التنظيم على وجود نظام متكامل من الاتصالات التي تربط أجزاءه وأفراده. حيث يجمع التنظيم بين فئات اجتماعية مختلفة ومن لغات مختلفة، ولديهم تنشئة مختلفة، ويؤدي الاتصال إلى ربط مختلف هذه الفئات حول أهداف معينة ومحددة. يتحقق من خلالها التقاهم والتوافق.

1. نظرية (x و y) دوغلاس ماك غريغور:

يعتبر ماك غريغور من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها. ولقد صدر له كتاب عام 1960 تضمن نظريته الشهيرة (Y-X) التي تحمل شقين من الافتراضات حول طبيعة الإنسان العامل داخل المنظمة، والتي فسرها كالتالي:

- الافتراضات السلبية (X)

تفترض النظرية (x) أن الإنسان:

✓ كسول ولا يحب تحمل المسؤولية في العمل، بل يحب أن يجد من يقوده. لذا يكون العقاب والتهديد هما الوسيلتان الأساسيتان لدفعه للعمل ، أي أن العامل يؤدي مهامه خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.

✓ يهتم العمل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، محدود الطموحات. فكل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات.

- الافتراضات الايجابية، النظرية (y)

يفترض ماك غريغور في هذا الشق من نظريته أن الإنسان العامل يتميز بأنه:

✓ يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى إلى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة. ولهذا يحب العمل في دون الرقابة الشديدة من قبل الإدارة العليا.

✓ تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية، لذا تغيّر الإدارة الإكراه في تعاملها معه بالإدارة بالأهداف.

✓ يؤكد ماك غريغور على أن يركز المديرون على الافتراضات الايجابية حول العامل حتى تكون أهم مرشدا في تصميم الهياكل التنظيمية.

يعود الفضل ل ماك غريغور في اعتماد التنظيمات الحديثة مبدأ الإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وكذا العلاقات الايجابية في العمل. ولقد ساعدت هذه المتغيرات على إعطاء عنصر الاتصال الدور الفعال في إيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية، حيث تعتمد على جماعة العمل وعلى روح الفريق.

ويتحدد دور الاتصال، وفقا للنظريتين على أساس نظرة المدراء والمسؤولين إلى العامل الإنسان، إذ ترى كل من النظريتين أن:

الاتصال وفقا للنظرية X

- ✓ أن الاتصال يغلب عليه المستوى النازل، ويقتصر على إرسال الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة.
- ✓ عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
- ✓ اقتصر اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات.
- ✓ قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف.

الاتصال وفقا لنظرية Y

يميل المديرون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- ✓ انتقال المعلومات من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- ✓ انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- ✓ استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
- ✓ اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
- ✓ تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم .

1. النظرية المعدلة لليكرت رنسيس Likert Rensis :

بنى ليكرت نظريته على المساهمات والنظريات السابقة، حيث عمل على تعديلها وتطويرها، مرتكزا على المبادئ التالية:

✓ زيادة الإنتاج بتوفير المعدات المناسبة.

✓ استخدام الأسلوب الوظيفي

✓ قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة

✓ التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم

✓ تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل

يولي ليكرت رنسيس أهمية واضحة لعامل الاتصال، حيث يعتبر العملية الاتصالية داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاحها وتحقيق أهدافها. إذ أن انتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، وعبر مختلف مستوياته، يسمح للإدارة العليا باتخاذ القرارات الفعالة، التي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة. مما يساهم وبشكل كبير في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر، والتأثير المتبادل بينهم، يتوقف هذا التفاعل على مدى تدفق المعلومات والنموذج الذي تتخذه سيرورة الاتصال في انتقاله بين مختلف المستويات الإدارية التنظيمية، و بين أعضاء المنظمة، وكذا اتخاذ القرارات، بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل.

الوحدة التعليمية الخامسة:

دراسات البعد الاتصالي في المنظمة

المحتويات:

- هايرماس Habermas

- بافلاس

دراسات البعد الاتصالي في المنظمة

- هابرماس Habermas

يرجع الفضل إلى هابرماس Habermas في إعطائه نظرة جديدة إلى العملية الاتصالية. الذي بنى مفهومه للاتصال على أنه يكمن في (Se Comprendre) "التفاهم". (PHILIPPE ZARIFIAN)

نفى هابرماس وبوضوح وجود اتصال حقيقي في المؤسسات الاقتصادية القائمة على نظام الرأسمالية. حيث يرى أن هذه المؤسسات أهدافها محددة ومخططة مسبقاً، مما يجعل من الاتصال هو أيضاً عملية مخططة ومحددة. أي أنه يستبعد وجود اتصال حقيقي أو متوازي بين مختلف الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية. فالأفراد الذين يعتقدون أن لديهم حرية في الإدلاء بأرائهم ووجهات نظرهم، هم في الواقع لا يعبرون إلا عن وجهات نظر المؤسسة. هؤلاء الأفراد في نظره يتكلمون لكن حديثهم مخطط أو ما ينعته بـ "Pseudo Communication" اتصال مستعار. (PHILIPPE ZARIFIAN)

ويميز هابرماس بين نوعين من الاتصال الإداري:

- الاتصال الموجه إلى النجاح

- الاتصال الموجه إلى التفاهم المتبادل

1/ الاتصال الموجه إلى النجاح:

وهي نظرة مستمدة من فكر فيبر، حيث يرى أن المسؤول لديه هدف معين يسعى للوصول إليه عبر غايات محددة، فيختار الوسائل التي تتماشى والمعطيات التي يضعها في حسابه (LUCIEN SFEZ. La communication. 1992)

فالأفراد الفاعلون (المسؤولون) في نظره، يركزون اهتمامهم حول الغايات والنتائج وفقاً لحساب ذاتي، أما الأطراف الأخرى (الموظفون) ما هي إلا وسائل تستعمل من أجل الوصول إلى الغاية التي تصبو إليها المؤسسة، وما محاولة اتصال القمة بالقاعدة إلا بغية ممارسة التأثير فيهم وذلك من خلال طريقتين:

- طريقة مخططة ومباشرة: بإعطاء الأوامر والتعليمات.

- طريقة غير مباشرة: وترتكز على عملية التأثير، ويتم ذلك بالتأثير في دوافع وقرارات الآخرين عن طريق الإغواء والمكافأة.

ولقد لخص بيار لوبيل P. Lebel هذه العملية، في مرحلتين مرحلة الانطلاق: وهي مرحلة ما قبل التواصل.

والمرحلة النهائية: التي تعتبر مرحلة ما بعد التواصل كما يوضحها الرسم التالي :

وضعية الانطلاق ← اتصال ← المرحلة النهائية

حاول لوبيل من خلال هذا الرسم المبسط، تفسير دور الاتصال في عملية التأثير على المواقف والاتجاهات. حيث اعتبره من أهم الوسائل والسبل التي تساعد على اتخاذ القرارات ضمن الجماعة.

2 / الاتصال الموجه نحو التفاهم:

هو عكس ما يقوم عليه الاتصال الموجه نحو النجاح الذاتي. حيث يوجه سلوك الفاعلين لتحقيق التفاهم المتبادل دون محاولة تأثير نخبة معينة في الأغلبية.

ويرى هابرماس أن تحقيق هذا التفاهم يؤدي إلى خلق جو من الترابط الوثيق بين تصرفات الأفراد، وتكون جماعتهم أكثر صلابة وتماسكا من تلك التي تخضع أليا لتطبيق الأوامر والتعليمات. ويكون النجاح أكبر حين يركز على تبادل المعلومات، المقترحات أو الاعتراضات بين الإدارة والموظفين. حيث يصبح هؤلاء أطرافا فاعلة في العملية الاتصالية.

مفهوم هابرماس وتفسيره لسيرورة العملية الاتصالية داخل المنظمة الاقتصادية أطاح بالنظرة التقليدية التي تناولت العملية الإتصالية كعملية آلية. حيث أثبت أنها تتعدى في مفهومها هذا الطرح البسيط كونها، في نظره، عملية "توافق تبرز حين تحدث القطيعة أو الانشقاق" (LUCIEN SFEZ)

- ألكسندر بافلاس Alexander Bavlax، منهج سينرقومتر

أما بافلاس Bavlax فقد اعتمد في تفسيره للاتصال داخل المؤسسة الصناعية، على منهج "سينرقومتر Synergometre" حيث وضع شخصين في ثلاث وضعيات مختلفة.

وطلب منهما القيام بمهمة معينة. وعلى الشخص -أ- أن يمد -ب- بالمعلومات والتعليمات الضرورية، وعلى هذا الأخير أن يقوم بتطبيقها بشكل جيد، وأثبتت النتائج التي تحصل عليها من خلال تجربته هذه:

في الوضعية الأولى:

-أ- يمد -ب- بمعلومات و -ب- يستقبلها بسهولة إلا أن هذا الأخير لم يطلب منه الإجابة (رجع الصدى) أي أن الاتصال كان أحادي الاتجاه.

في الوضعية الثانية:

-أ- يمد -ب- بمعلومات -ب- يستقبلها وباستطاعته عن طريق إشارة ضوئية (خضراء أو حمراء) إخبار -أ- إذا كانت رسالته مفهومة أم لا، أي أن هناك تبادلاً بين المرسل والمستقبل.

في الوضعية الثالثة:

بإمكان -أ- و -ب- إرسال واستقبال المعلومات بحرية.

ولقد استخلص بافلاس من هذه التجربة أن:

في الحالة الأولى -ب- لم يفهم جيداً تعليمات -أ- لذا عجز عن إنجاز مهمته، كما تكونت لدى كل منهما نظرة سيئة عن الآخر. حيث أنتقد -ب- الطرف الآخر أي -أ- ووصفه انه غير قادر على إيصال المعلومات. في حين وصف -أ- أن المتلقي لرسائله أي -ب- بأنه إنسان فاشل.

أما في الوضعية الثانية فقد لاحظ أن -ب- عمل على تنفيذ، على العموم، المهام الموكلة إليه وفقاً لما كان يمليه عليه المرسل -أ- (حتى وإن لم يتم ذلك بشكل سريع أو دون مشاكل في كل مرة).

أما في الحالة الثالثة، فقد لاحظ أن المتلقي -ب- نفذ التعليمات بشكل جيد وقد عمّ بين الطرفين جو من الارتياح والتفاهم.

ولقد خلص بافلاس، من خلال هذه التجربة الميدانية أن الاتصال داخل المؤسسات الصناعية ليس عملية سهلة مثلما يعتقد البعض، لأنه يتعرض إلى مشاكل إذا لم يحسن استعماله. فالتعليمات أو المذكرات المكتوبة غير كافية بل يجب إرفاقها بشرح شفوي (على شكل أسئلة وأجوبة) حول كيفية تطبيق هذه التعليمات (PAUL ALBOU. 1992. *Problèmes Humains dans l'Entreprise*).

فأي خلل يطرأ على عملية الاتصال داخل المؤسسة، ينعكس سلبا على محتوى المعلومات وعلى سرعتها ودقتها، مما يخل بدوره، بالأعمال والخطط المقرر تنفيذها، وبالتالي على كيان المؤسسة وبقائها.

فال اتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة في عصرنا الحاضر، لا يستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استمرارية المنظمة وتطورها.

الوحدة التعليمية السادسة:

آلية الاتصال التنظيمي

- أنواع الاتصال التنظيمي.
- طرق وأساليب الاتصال في المنظمة.
- شبكات الاتصال
- معوقات الاتصال التنظيمي

آلية الاتصال التنظيمي

- أنواع الاتصال التنظيمي

من الخصائص التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية تحديدها لهيكلها التنظيمي الذي تنحدر من خلاله بصفة رسمية مكانة ودور كل عضو فيها.

وللاتصال ارتباط وثيق بنمط النظام الإداري الذي تتسم به المؤسسة، فيتخذ بدوره أشكالاً رسمية في حركيته وفي طبيعة القنوات التي يعتمد عليها في سيرورته. وينقسم الاتصال الرسمي إلى:

الاتصال الداخلي:

تعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"

أي أن الاتصال الداخلي يساهم في زيادة التقارب بين الإدارة والعاملين من خلال نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، كما يساعد، من خلال توصيل مقترحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا، وإحاطتها بكل المشكلات والمعوقات التي تعيق أداءهم الوظيفي، في التقليل من سوء التفاهم والاختلافات في الطرفين، ويحد من المشكلات العلائقية بين كل الأطراف الفاعلة في المنظمة، مما يرفع من روح الجماعة المعنوية، وينعكس بالتالي، وبصورة ايجابية على الأداء الوظيفي في المنظمة ككل.

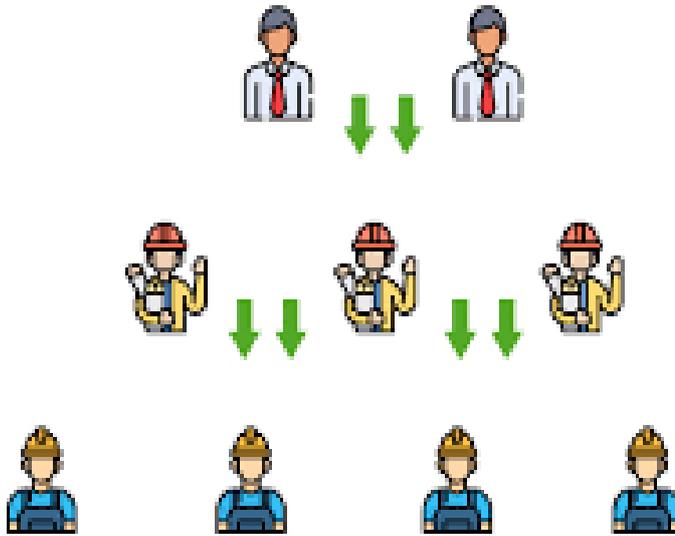
ويدعم كل من جون ريموند J.O REYNAUD ولوباستيان هذه النظر، حيث يرى ريموند أن "النظام الإداري للمؤسسة يحدد مكانة ودور كل فرد فيها ويحدد أيضا سيرورة العملية الاتصالية" (PAUL ALBOU) ويشاطره لوباستيان بقوله " يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بهيكلها التنظيمي" (PAUL ALBOU)

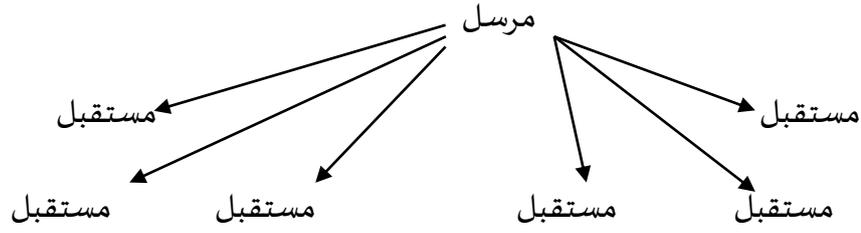
الاتصال الرسمي:

يتم الاتصال الرسمي " من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقدراته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة" (عبد المعطي عساف. السلوك الإداري والتنظيمي، 1999)

ويتخذ الاتصال الرسمي داخل المنظمة في حركته، أربعة أشكال بحيث يتجه عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وأفقيا وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر ومن موظف لآخر في نفس المستوى أو الدرجة .

أ/الاتصال النازل:





يتمثل هذا الشكل باتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسهم بصفة رسمية طبقا للتسلسل الإداري ، وقد يتسع هذا الأخير أو يتقلص وفقا لحجم المؤسسة أو لخصوصياتها . فالمؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي من حيث تنظيمها الإداري الذي يؤثر بدوره على نمط الاتصال فيها .

ويخلص "كاتروكاهن" (ROGER DAVAL. *Traité de psychologie sociale*.. 1970.) أنواع الاتصال النازل فيما يلي :

أ - الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل .

ب - المعلومات المتعلقة بفهم العمل .

ج - المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية كالتشجيعات ، الإنذارات .. الخ

د - المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرها المنظمة.

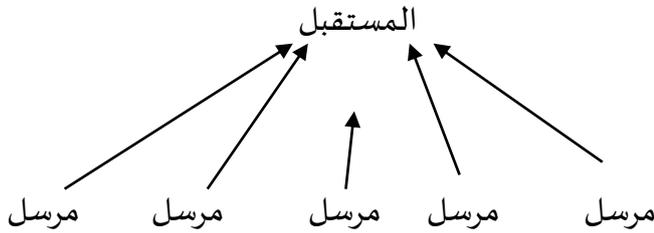
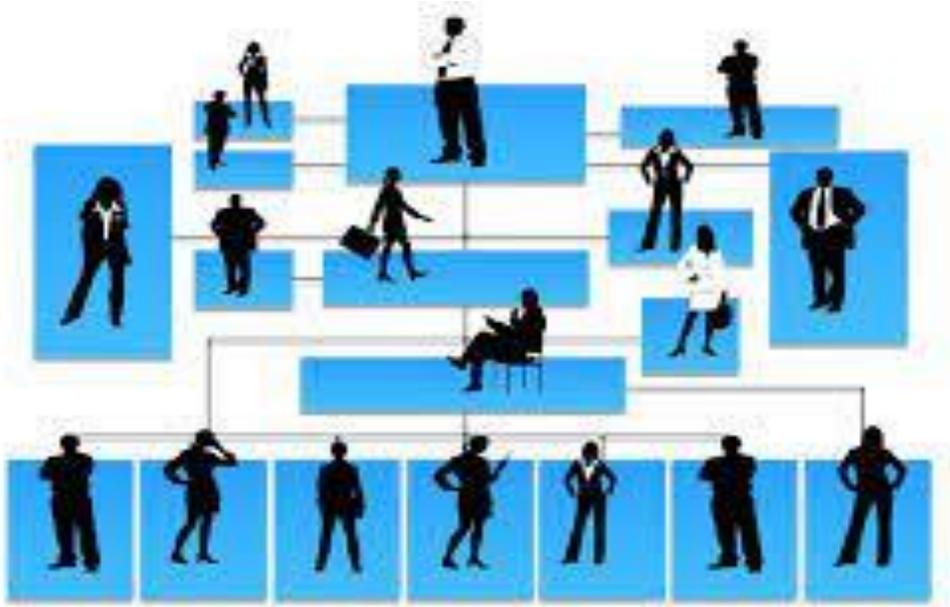
إن الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه اتصال الرؤساء بالمرؤوسين من حيث إصدار التعليمات والأوامر وتقديم الشروحات والمعلومات الكافية حول سياستهم الخاصة وكذا الأهداف التي يعملون من أجلها ، ما يُمكّن المرؤوسين من معرفة لمحيطهم ، ومن ثمة الدور الذي يقوم به كل فرد منهم من أجل بلوغ الغايات التي يصبو إلى تحقيقها في نطاق المؤسسة التي ينتمون إليها .

وعليه فإن كل خلل يطرأ على سيرورة العملية الاتصالية في رحلتها من القمة إلى القاعدة أو تضاؤل سيولتها أو قلت كثافتها أو لاحتكار فئة معينة لها دون مشاركة الأطراف

الأخرى فيها، قد ينعكس سلبيًا على محتوى المعلومات وعلى سرعتها ودقتها، مما يخل بالأعمال المقررة تنفيذها والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

وانطلاقًا من هذا، يمكننا القول فإن افتقار الموظف للمعلومات والمعطيات المرتبطة بعمله تؤدي إلى عدم وضوح الدور الذي يمكن أن يقوم به وبالتالي على أدائها لمهامه.

ب / الاتصال الصاعد



إذا كان للاتصال النازل دور فعال في توفير المعلومات الكافية لمساعدة الموظف على أداء مهامه وتصحيح أخطائه، فإن للاتصال الصاعد دور لا يقل عنه أهمية، حيث يسمح للمسؤول والمشرف بمتابعة سير العمل، وذلك من خلال ما ينقل إليهم الموظفون من معلومات ومعطيات تساعد على اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.



ومن الملاحظ أن الاتصال الصاعد يكاد أن يقتصر في معظم المؤسسات، كما أوضحته الكثير من الدراسات، على تقديم التقارير المطالب إنجازها فصليا وسنويا، أو على تقديم الشكاوي أو عرض للمشاكل التي يعانها الموظف في عمله أو في حياته الخاصة بينما نادرا ما نسجل التقارير السلبية التي يعلن من خلالها الموظف عن رأيه حول الظروف السيئة التي يعمل فيها. أو ليعبر عن رأيه حول التوجيهات أو التعليمات التي وجهت إليه مطالبا الإدارة بتوضيحات واستفسارات حول كل التباس أو غموض.

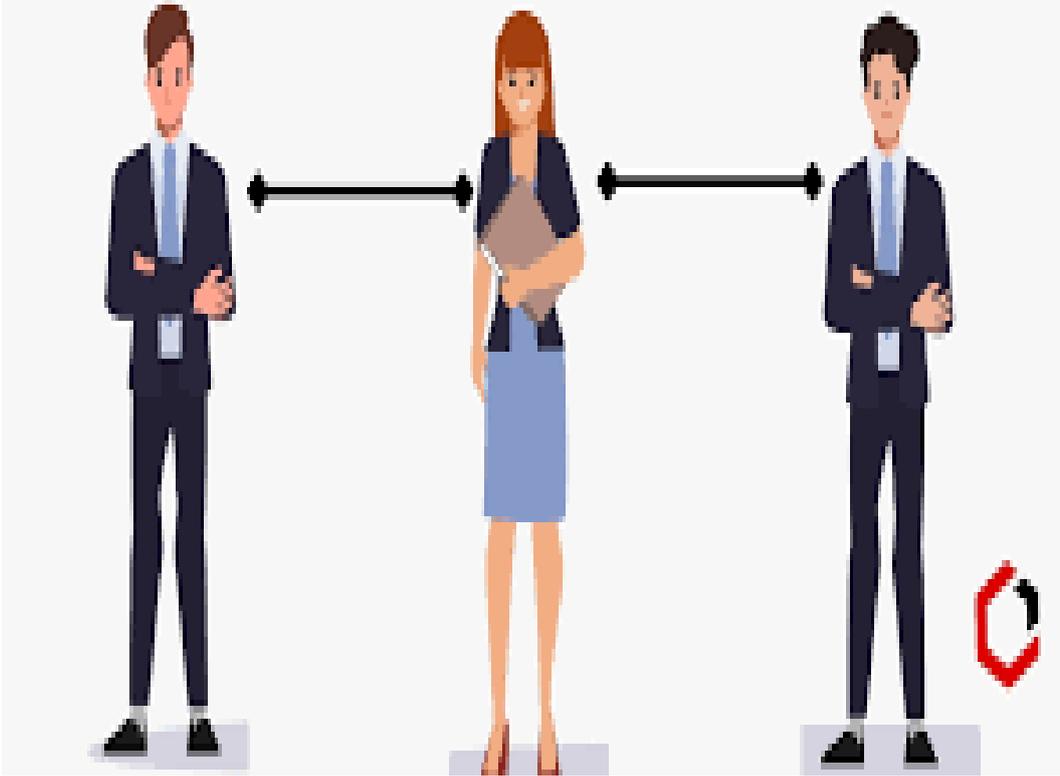
ج / الاتصال الأفقي :

مرسل / مستقبل \longleftrightarrow مرسل / مستقبل \longleftrightarrow مرسل / مستقبل

يشكل الاتصال الأفقي أو العرضي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى أو الدرجة. حيث يساعد على انتقال المعلومات بين كافة موظفي المصالح الإدارية أي أنه يمنح كل موظف إمكانية الوصول إلى المعلومات وتوصيلها بدوره إلى باقي الزملاء.

فسيولة المعلومات وكثافة الاتصال بين موظفي مختلف المصالح يساعدهم على إدراك الأدوار التي يؤديونها أفراداً وجماعات وبالتالي تتضح لديهم الأهداف والغايات التي تصبوا إليها المؤسسة ككل .

HORIZONTAL COMMUNICATION



إن للاتصال الأفقي أثر كبير على نجاح أو فشل الخطط والمشاريع المقرر تنفيذها ، كون أن الموظف الذي لديه المعلومات الكافية والهدف الواضح، يزيد من اهتمامه بعمله من شعوره بالمسؤولية والثقة بالنفس و بالمؤسسة .

وعلى عكس ذلك ، فإن الاتصال في الإدارة التي يسودها تسلط فئة إلى وضعية صراع يتحول فيها الموظفون إلى أطراف سلبية والإدارة إلى طرف محتكر للمعلومات .

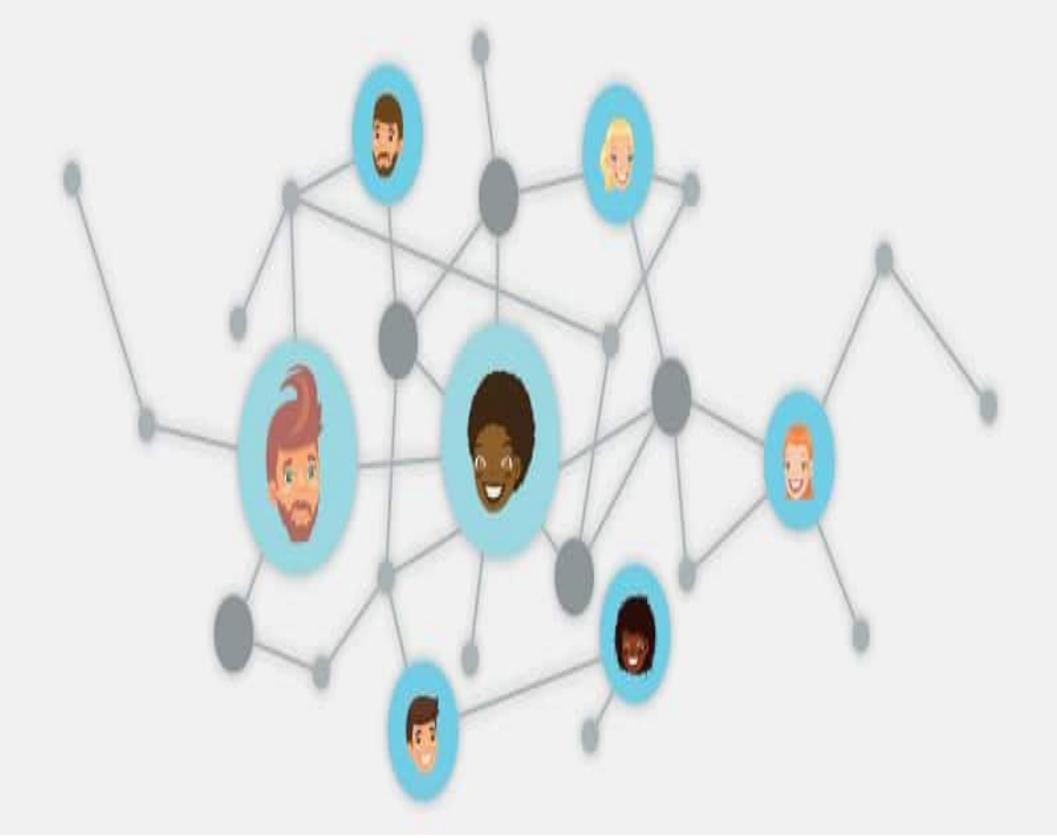
ولقد توصل "جيدوار H . Jidouard" في أبحاث أجراها في الأوساط الصناعية أن غموض الوضعيات وعدم الاستقرار وكذلك الرقابة المشددة تخلق اطلعا شديدا إلى معرفة حقيقة

الوضع وعندئذ يتشبه الأفراد بأقل العناصر الإعلامية ليستنتجوا منها ما تبقى مجهولا (باساغانا . مبادئ في علم النفس الاجتماعي . 1983).

فكلما تضاءلت سيولة المعلومات وقلت الاتصالات بين القمة والقاعدة كلما انتشرت الإشاعات، ويرى الدكتور عزي عبد الرحمان في إحدى دراساته " أن الإشاعة كمصدر ومضمون السيرة الإعلامية في المؤسسة تتنامى فتأخذ مكانة أساسية كلما تضاءلت السيولة الإعلامية وقلت كثافة الاتصال سواء المكتوب أو المرئي وجها لوجه في المؤسسة، ويمكن للإشاعة أو تأخذ أبعادا تمس كيان المؤسسة في سمعتها ومكانتها إن لم تكن هناك معالجة بعدية " (عزي عبد الرحمان . الاعلام و التسيير ، بعض الاختلالات في الوضعية الانتقالية 1992).

ومن أشكال الاتصال الأفقي، المراسلات الرسمية سواء المكتوبة كالبيانات و الإحصائيات..... إلخ أو الشفوية التي تتخذ من الهاتف قناة لها، أو عن طريق الاتصال المباشر كالمقابلة وجها لوجه ، ومن مميزات الاتصال الأفقي أنه غالبا ما يؤدي إلى إقامة علاقات حميمة تمتد أحيانا كثيرة إلى خارج المؤسسة لينقل بذلك الاتصال إلى شكله اللارسمي .

د / الاتصال الشبكي :



يشتمل هذا الشكل مختلف الأنماط الاتصالية ، حيث تسير المعلومات في شتى الاتجاهات أثناء رحلتها بين المرسل والمستقبل، ليصبح كل عضو في المؤسسة طرف فعال في العملية الاتصالية، فتتكاثف بذلك الاتصالات وتتسع لتنتقل بين الرئيس والمرؤوس وبين هذا الأخير وزميله، وبين مصلحة وأخرى.

وتعتمد الإدارة التي تتبع في تسييرها على النمط الديمقراطي، على هذا الشكل عكس الإدارة التسلطية التي تعتبر "احتكار المعلومات مصدر من مصادر القوة والسلطة".

الاتصال غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتشكل بطريقة تلقائية، تربطه علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر، والثقة المتبادلة بغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتهي إليه وعليه فإن أي علاقة لا بد لها أن تقوم على أبعاد عديدة، فقد تتمحور العلاقة حول جوانب مادية أو فكرية أو عاطفية، ولا بد لأي علاقة بين طرفين من أن تتأسس على جانب محدد من هذه الجوانب، فقد تكون علاقتنا بشخص ما محورها الفكر وما يتعلق به من تبادل للأفكار والآراء حيال مختلف القضايا، وقد تكون علاقتنا بالآخرين قائمة على العواطف كالحب بين الأصدقاء، وقد تأخذ العلاقة اتجاهها ماديا بحث تحكمه مصالح تجارية نفعية متبادلة بين الأطراف.

يختلف الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي، بكون هذا الأخير بالانسياب الجيد والمحدد للمعلومات في كافة اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرتكز أساسا على الأسلوب الكتابي. في حين أن الاتصال غير الرسمي فهو ناتج عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم. حيث يظهر خلال تبادل الزملاء لأحاديث عن مشاكل أو ظروف الحياة، أو عن أخبار ومعلومات المتعلقة بالعمل، بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمها أو تقرها الإدارة العليا.

فالالاتصال غير الرسمي هو "الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة . يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء" (منال طلعت محمود، أساليب في علم الإدارة. 2000).



من مميزات الاتصال غير الرسمي عدم خضوعه لأي تنظيم رسمي أو رقابة حيث تنتقل المعلومات والأخبار التي تتعلق بالعمل وما يتصل به في المؤسسة عموديا، تنازليا، عرضيا في شتى الاتجاهات وعبر مختلف المستويات التنظيمية دون قيود.

تقوم الاتصالات غير رسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة خطوط الاتصالات، أو قصور في النظام الرسمي، ونمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات. غير الرسمية داخل و خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل

المعلومات البيانات وتبادلها مع أكبر عدد من الأفراد، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمي اقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، أد يعمل الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة ومفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الشائعات واختلاف الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تسمم من يعمل بالمؤسسة (أحمد الخطيب، عادل سالم، معاينة الإدارة الحديثة، 2009).

خصائص الاتصال غير الرسمي :

يتميّز الاتصال غير الرسمي بخصائص نستخلصها في

- ✓ أنه تعبير تلقائي.
- ✓ يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أما التأويل والتفسير الشخصي.
- ✓ يسمح هذا النوع من التواصل بتبادل المعلومات والأخبار بشكل سريع، وواسع في المنظمة. ويمكن عن طريقه الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها بطريقة رسمية.
- ✓ لا يخضع الاتصال غير الرسمي إلى القيود واللوائح التي تضعها الإدارة العليا.
- ✓ يمكن لأي فرد في المنظمة وفي مختلف المستويات أن يتواصل بالآخرين عند رغبته وحاجته إلى ذلك دون الرجوع إلى الهياكل التنظيمية، أو إلى القوانين المنظمة لمسار الاتصال الرسمي.
- ✓ يلجأ الأفراد أول جماعات العمل داخل المنظمة لتواصل ببعضهم بطريقة غير رسمية، عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون إليه، أو عندما يشعرون أن هذا الهدف معرض للخطر. أي أن الاتصالات غير الرسمية تزداد في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.

✓ تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.

✓ يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد.

✓ المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنقل في مسار منتظم، يتميز هذا النسق بالمرونة و يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.

✓ يساهم في تنمية العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والصدقة.

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

أهمية الاتصال غير الرسمي :

✓ للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكمله فهي تقوم بنقل وإرسال واستقبال معلومات مكمله ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي. ويسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا الدنيا .

✓ ويجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من اخص الوسائل واقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.

✓ يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك. حيث أن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من اجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير

الرسمي والخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الايجابي على الأداء وتحقيق الأهداف بالمؤسسة.

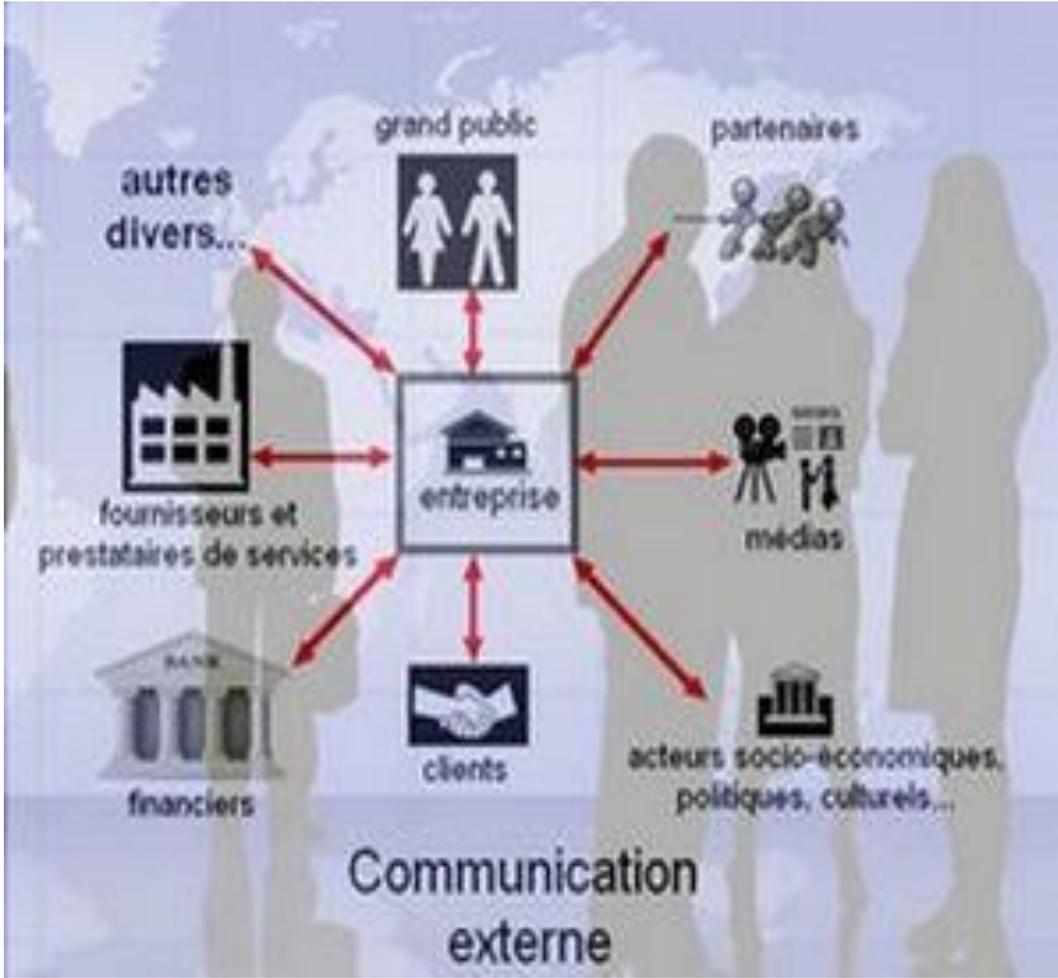
✓ حظي الاتصال غير الرسمي بالاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة في محاولة توظيفه، والاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة على التأثير في العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم، ومحاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام.

✓ الاتصالات غير الرسمية تسهل الحصول على المعلومات بسرعة، كما أنها تقضي على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصحب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية

وبناء على ذلك، يمكننا القول أن استراتيجية الاتصال الداخلي تكمن في فن تسيير وتنسيق الأشكال المختلفة للاتصال الموجودة داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المنفعة العام.

الاتصال الخارجي:

يتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى كالحكومة والمؤسسات العامة والخاصة، أو مع زبائنها، أو المتعاملين معها كالموسطاء، أو من العامة من الناس خارج المنظمة، ولهذا يمكننا أن نقول بأن تكامل الاتصالات الداخلية مع الاتصالات الخارجية، وفي إيجاد نظام كفؤ وفعال للاتصالات في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها ولعل التطور التكنولوجي والأدوات الحديثة المستخدمة في هذا المجال قد أسهمت بشكل كبير في تقدم وتطور عمليات الاتصال.



ب/ وسائل الاتصال خارج المؤسسة:

إن وسائل الاتصال خارج المؤسسة متعددة أيضا، ولكن في هذا الإطار سوف يتم الاختيار على بعضها فقط وبالتالي:

-أولا: الإعلام الصحفي:

تعتبر الصفحة المطبوعة إحدى وسائل التأثير على العاطفة الإنسانية والتفكير والسلوك، فالصحافة المطبوعة هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن للجماهير فيها أن يحدد التوقيت أو يحدد درجة الحركة والنشاط، فهو يتمكن من الاستمرار في القراءة، إلا أن هذه الإيجابيات أو المميزات التي تتميز بها الصفحة المطبوعة قد لا تكون ذات أهمية كبرى

بالنسبة للجمهور العادي ولكنها تمثل كل شيء بالنسبة للجمهور المهتم، ومن ثم فهي تعتبر بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات عند هذا الأخير.

-المؤتمر الصحفي:

عندما تتجمع لدى خبير العلاقات العامة أخبار هامة يرى ضرورة عرضها على الرأي العام في أسرع وقت ممكن، فإن خير وسيلة لهذا النوع من الإعلام السريع هي المؤتمرات الصحفية. وتلجأ المؤسسة إلى عقد مؤتمر صحفي إلا عند الضرورة، عند الأزمة مثلا، أو عند بدء سياسة جديدة في إحدى المؤسسات أو المنظمات.



- الراديو والتلفزيون.

نظرا للخصوصية التي تتمتع بها وسائل الإعلام السمعي البصري، من الانتشار الواسع حيث لا بيت يخلو من شاشة تلفزيون أو على الأقل من مذياع، كما تتميز بقوة التأثير، إذ لا شك أن حشد الصورة والصوت والموسيقى له تأثير بالغ على الجمهور. وتتسم أيضا بالسرعة في نشر الخبر أو المعلومة، وبالآنية في مساندة مجريات الأحداث بالتزامن مع وقوعها ومراحل تطورها. إذ تلجأ المؤسسات إلى هذع الوسائل إما للتعريف بنشاطاتها، أو لتسويق منتجاتها، عن طريق الإشهار بها والإعلان عنها.

-الإعلام بالمعارض والمهرجانات:

تعتبر المعارض فكرة متطورة عن الأسواق، وهي وسيلة للتسويق والترويج، حيث تلجأ المؤسسة في مثل هذه التظاهرة إلى إبراز مزايا السلع المعروضة بعدة بطريقة مشوقة لكسب رضى المستهلك وحثه على استهلاكها.

كما تعتمد المؤسسة على المعارض للإعلام الجمهور بدور المؤسسة في المجتمع، من خلال تزويده إبان العرض بالمطويات، والمطبوعات والكتيبات التي تعمل المؤسسة من خلال توزيعها على الزوار على التعريف بالمؤسسة وبأنشطاتها ومنتجاتها، وبدورها الاقتصادي والاجتماعي...



-الإعلام بالمؤتمرات الفنية والعلمية:

أضحت مشاركة المؤسسات الاقتصادية في المؤتمرات العلمية وسيلة فعالة لتبادل الآراء والإفادة من بحوث وخبرات المختصين، ووسيلة للاتصال بالهيئات التي يجمعها والمؤسسة صالح علمي أو فني أو مهني مشترك. كما تعتبر المشاركة في المؤتمرات فرصة للمؤسسة لاستخدام وسائل الإعلام للترويج لها وصنع صورة عنها، وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

(محمد عبد الفتاح محمد، 1994)

يمكننا القول أن للمؤسسة نوعين من الوسائل إحداها داخلية وأخرى خارجية، وكليهما تستعملان لفائدة المؤسسة وتقويتها وتماسكها واستمرارها في أداء مهمتها.

SEMINAIRE

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Temporalités,
approches dynamiques et processuelles

DERNIER séminaire

Ouvert à tous !

Intervention de
Valérie Carayol
Professeur en SIC*

* Sciences de l'Info.Com

MARDI 12 JUIN
De 14h00 à 17h00

au CNAM Paris
2 rue Conté, 75003 Paris
Accès 31 . 2^e étage
Salle 31.2.85



contact: chloe.terminarias@u-pem.fr

الوحدة التعليمية السابعة:
طرق وأساليب الاتصال في المنظمة

الاتصال الكتابي

أ. طرق الاتصال الكتابي

التقارير

النشرات الداخلية

المذكرات والاقتراحات

الشكاوي

الاتصال الشفهي:

الاجتماعات

الاتصال الشخصي

طرق وأساليب الاتصال في المنظمة

- طرق وأساليب الاتصال في المنظمة

يعتبر الاتصال عملية تتم بموجها كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة، شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة العاملين فيها، أو مع المنظمات الأخرى، أو مع زبائنهم، أو المتعاملين معها، أو من العامة من الناس.

وصنف العلماء أساليب الاتصال في المنظمة إلى ثلاثة أنماط هي:

1. أسلوب الاتصال الكتابي

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل. ويعتبر الأسلوب الكتابي من متطلبات الأمور في المنظمات. ويتسم الأسلوب الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة. والهدف من ذلك، هو نقل المعلومة إلى المتلقي دون أن يشوبها تشويش أو انحراف عن المضمون أو المغزى الذي يسعى المرسل إلى توصيله للمتلقي وبجاح، كالتوجيهات والإرشادات والتقارير، والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجلات، وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة. ويعتبر المكتوب هي الوسيلة الرسمية التي يمكن من خلالها توثيق وتخزين المعلومات والمعطيات والرجوع إليها، والاحتفاظ بها كأرشيف.

أ. التقارير:

تحتوي التقارير على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية. وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفيتش أو المتابعة أو الإنتاج.

ب. النشرة الداخلية للعاملين:

. تمنح النشريات الصادرة عن الإدارة العامل معرفة عدة معطيات قد يجهلها، والتي تمكنه من أداء مهامه وفقا للأهداف التي سطرته الإدارة العليا.



ث. المذكرات والاقتراحات:

عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى المسئول الأعلى. تضع العديد من المؤسسات صناديق أو سجلات مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي حيث تعتبر بمثابة أداة للتقييم والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة لإلقاء الضوء على المشاكل أو الاختلالات التي قد تعيق مسار المؤسسة، كما قد تستفيد المؤسسة من المقترحات التي يتقدم بها، إما الأفراد المنتمون إليها أو المتعاملون معها. مما يسهل عليها التخطيط لمستقبل أفضل.



CARREFOUR
GROUPE

FLASH INFO

QUELLE NOTE ALLEZ-VOUS METTRE À CARREFOUR ?

www.cfdt-carrefour.com

www.facebook.com/carrefour.reculsocial

Flash info du 25 février 2021

2021

JE NOTE

2^e BAROMÈTRE DES SALARIÉ·E·S CARREFOUR

MA BOÎTE

Pour la deuxième année, la CFDT - Carrefour lance son grand baromètre social et propose à tous les salariés du groupe de noter leur boîte !

Par le biais de vos délégués CFDT qui passeront bientôt vous voir avec leur smartphone, ou par le biais d'une application ou d'un site internet, vous aurez la possibilité de noter Carrefour en répondant à 14 questions sur les conditions de travail et la stratégie de l'entreprise.

Ensuite à partir de vos réponses, une note sera attribuée à l'entreprise. L'année dernière le constat était sévère puisque elle était de **4,5/10** !

Comment la situation a-t-elle évoluée en ce début d'année ? Comment jugez-vous les conditions de travail, les restructurations en cours (sièges), les projets magasin (TOP par exemple), la tentative de rachat par un groupe canadien, la location-gérance, la gestion de la crise du COVID par Carrefour ? Votre avis est important et les réponses recueillies sont **totalelement anonymes**.

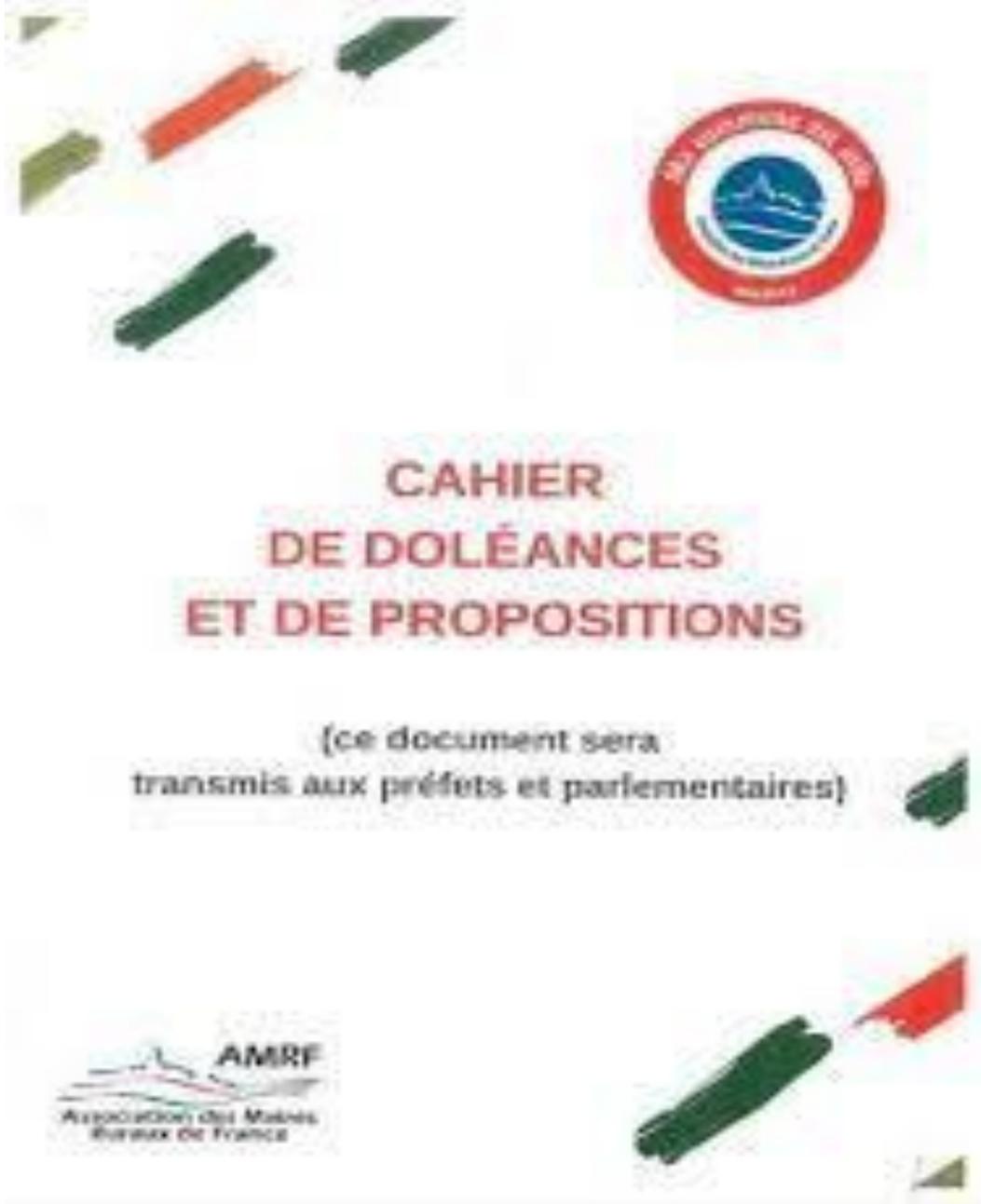
Le bilan de ce baromètre ainsi que la note seront transmis aux dirigeants de l'entreprise, aux actionnaires et à la presse ! **Votre situation au sein de l'entreprise a-t-elle évoluée positivement ou bien au contraire jugez-vous qu'elle se dégrade ? A vous de le dire !**

Alors 3 - 2 - 1... Je Note Ma Boîte !



ج. الشكاوي:

الشكاوي هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة.



يتسم أسلوب الاتصال الكتابي بالمزايا التالية:

- أ . بالكلمات المكتوبة قابلة للتخزين والاحتفاظ بها وأرشفتها، وبذلك العودة إليها متى تطلبت الحاجة إلى ذلك.
- ب . تحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من المعلومات التي تناقلها المرسل والمتلقي والتي قد يصيبها اختلال أو تشويه نتيجة لتشويش يعترضها في رحلتها بين الطرفين.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها:*

-أنه قد لا يخدم الظروف الاستثنائية كمواجهة المؤسسة لأزمة ما، تكاثرت وانتشرت إبانها الشائعات، والتي قد تقتضي فيها هذه المرحلة السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى المسئول، أو إلى الجمهور العام حتى لا تتفاقم الأزمة وتأخذ منحرجا أخطر.

-الاتصال المكتوب لا يمنع للمرسل معرفة تأثير كلماته المكتوبة على المستقبل أثناء عملية التواصل التي تفتقد لعنصر التفاعلية، وبالتالي من معرفة مدى تقبله أو رفضه لفحوى الرسالة.

-لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

2. الأسلوب الشفهي

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، ويتميز الأسلوب الشفهي عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه. كونه يسمح بالاتصال الشخصي، أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل المباشر بين المرسل والمتلقي للرسالة التي يتبادل من خلالها الطرفان الآراء والأفكار والإجابة عن التساؤلات المطروحة في اللحظة ذاتها. ولا يتطلب الاتصال الشفهي أن يرى المرسل الطرف المتلقي لرسالته، إذ يمكن أن يتوصلا عن طريق الهاتف أو الراديو، أو عن طريق الوسائط الحديثة التي أفرزتها التكنولوجيا الجديدة للاتصال.

أ. الاجتماعات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، وتجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية، أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد. ويتم ذلك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، أو مناقشة الخطة العامة للمنظمة، أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة" (محمد يسرى إبراهيم دسيس،)



ب. الاتصال الشخصي:

وهو الاتصال المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستقبل، كاللقاء المباشر بين المدير والعامل، أو التواصل من خلال استخدام الهاتف. ويتميز هذا النوع من التواصل، بكونه أكثر سهولة مقارنة بالاتصال المكتوب، وأكثر يسرا وإقناعا إذ يسمح للمتلقي أن يرد على الرسالة التي تلقاها كما يسمح لمصدر الرسالة معرفة ردة فعل المتلقي في الوقت ذاته من خلال تبادل رسائل شفاهية أو من خلال تعابير الوجه، مما يساعده على إعادة صياغة الرسالة أو تعديلها أو مد المتلقي المزيد من المعلومات التي تساعد على فهم الرسالة وفقا للهدف الذي يصبو إليه المرسل. كما يتسم الاتصال المباشر بقدرته على تقوية العلاقات والروابط بين الرئيس والمرؤوسين، " وتبرئ المرؤوسين لتقبل التعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة" (طارق المجذوب. الإدارة العامة. 2000)

للاتصال الشفهي عدة عيوب منها:

- أن المكالمات الشفهية لا تدوّن.
- قد تؤدي الرسائل الشفهية إلى للخلاف و" لا تكفل فهما موجدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محتضر منظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل" سليمان محمد الطماوي.)

الوحدة التعليمية الثامنة:
شبكات الاتصال في المنظمة

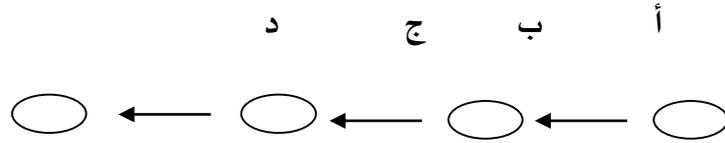
المحتويات:

- السلسلة
- العجلة
- الدائرة
- الشبكية

شبكات الاتصال في المنظمة

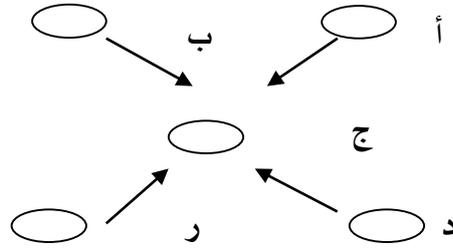
من أهم البنيات التي تتخذها عملية التواصل داخل جماعة العمل، وداخل المنظمة بمختلف مستوياتها، تلك التي أقترحها كورت ليفيث **k. Levit** : السلسلة. الدائرة، القمع، العجلة. والشبكية. حيث قسم أفراد جماعة الانتماء إلى مجموعات. قوام كل مجموعة خمسة أفراد. ولقد اتخذت كل مجموعة شكلا من أشكال العلاقات التي تمثل الشبكات الاجتماعية للعملية الاتصالية. حيث اتخذ كل فرد من المجموعة مكانة ما وكان بينهم حاجز أو فاصل يمنع رؤية كل منهم الآخر، ولكن كانت فتحات في كل حاجز تسمح للأفراد الاتصال بعضهم ببعض عن طريق كتابة ما يريدون توصيله لبقية الزملاء. وكانت هذه الفتحات مختلفة في كل مجموعة وكان الأفراد يجلسون في مواقع مختلفة أيضا (الحروف الهجائية تمثل موقع كل فرد في المجموعة)

• السلسلة:



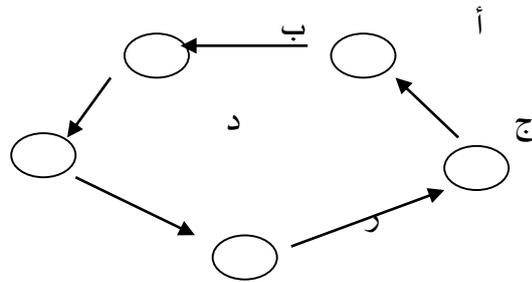
ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين والتنظيم بشبكات الاتصال، ومن أهمها:

• العجلة:



تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، 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 -مساعديه- حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس -المدير- بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة .

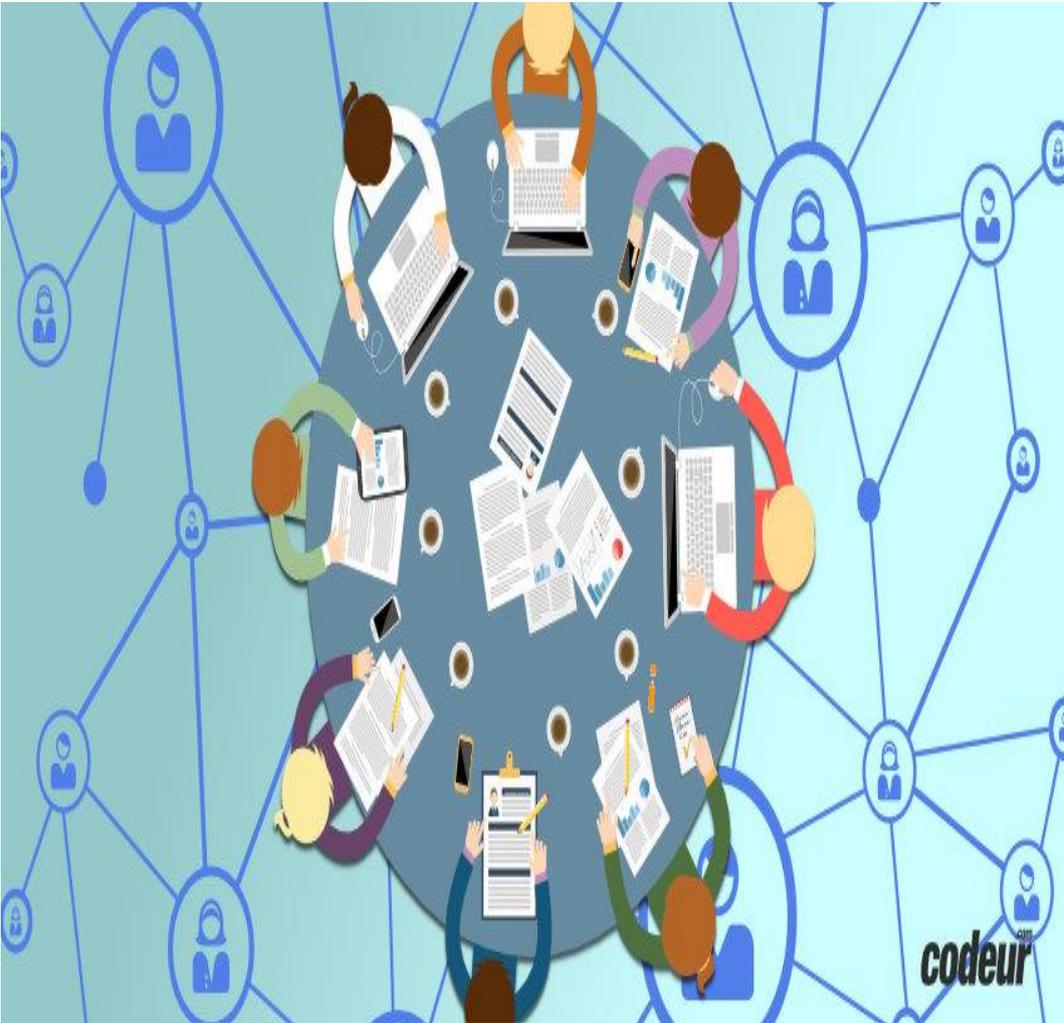
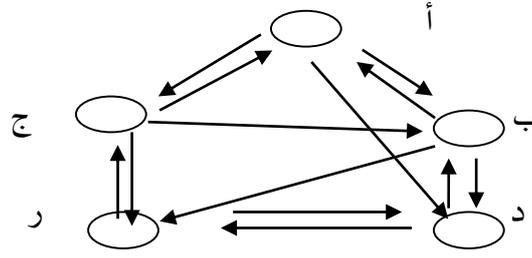
• الدائرة:



ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام -الكامل- إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا



• الشبكية



يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات

المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

الوحدة التعليمية التاسعة:

اتصال الأزمات

المحتويات:

- دور الاتصال في إدارة الأزمات
- الاتصال وقت الأزمات
- دور الاتصال في إدارة أزمة شركة "جونسون أند جونسون"

-

اتصال الأزمات

دور الاتصال في إدارة الأزمات

الحديث عن دور الاتصال في إدارة الأزمات، يتطلب منا التطرق، ولو بشكل وجيز، إلى مفهوم اتصال الأزمات، ومن ثم الحديث عن الدور المنوط به في تقليص شدتها أو القضاء عليها. يعد تناول موضوع اتصال الأزمة في المنظمة من المواضيع الحديثة العهد، نظراً لحدثة علم إدارة الأزمات وحدثه اتصال المنظمة. إذ يرد المهتمون بدراسة إدارة الأزمات، ودور اتصال الأزمات، إلى سنوات الثمانينات من القرن الماضي، استجابة لانفتاح المؤسسات الذي أعاد اكتشاف مفاهيم الشرعية والمسؤولية للمؤسسات.

يفسر اتصال الأزمات، على أنه اتصال المنظمة الذي يتم تكييفه وتوظيفه أثناء الأزمات، أي أنه يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة. فحين تقع الأزمة، غالباً ما يصاحبها التهديد وضيق الوقت، وكذا قلة المعلومات. هنا، يظهر دور الاتصال كوظيفة محورية في عملية إدارتها في مسيرته لمختلف المراحل التي تمر بها الأزمة.

يؤكد ب. لاجدك P.lagadec، في عرضه بشأن دور الاتصال في إدارة الأزمة، على أنه لا ينبغي تجاهل أو التقليل من أهمية دور الاتصال ووسائل الإعلام في تنفيذ النهج الاستراتيجي، الذي يحول دون تفاقمها. وعلى هذا الأساس وضع الباحث جملة من الأخطاء، محذراً المؤسسات والمسؤولين من ارتكابها أثناء تعاطيهم مع الأزمات، وذلك تجنباً للتأثيرات السلبية المحتملة التي قد تجر المؤسسة إلى السقوط والإهيار . (P Lagadec. 197) وتتجلى هذه الأخطاء، وفقاً لما ذكره الباحث، في انتهاج المؤسسة للأساليب التالية :

- الصمت، الغياب: إن انعدام التواصل بين المؤسسة وجميع الجهات المعنية بالأزمة، يحول دون نجاحها في مواجهتها للأزمة والنجاة من مخلفاتها السلبية.
- الانغلاق: لا تعليق. ذلك ما يفتح المجال للتأويلات المغلوطة والخاطئة وانتشار الإشاعة.

- التكنذيب: "لا شيء يحدث"، قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إنكار الأزمة من خلال تعميم إعلامي على الأزمة، وإنكار حدوثها، وذلك بغية تدميرها والسيطرة عليها. غير أن التكنذيب قد يؤدي إلى زعزعة ثقة الآخرين بالمؤسسة، فالتكنذيب يعني التهرب من المسؤولية وبالتالي ترك المجال لوسائل الإعلام والاتصال، في ظل غياب اتصال المؤسسة، لتزويد الجمهور بالمعلومات حول حيثيات الأزمة، وبالتالي توجيههم للرأي العام وتشكيل مواقفه تجاه المؤسسة، ما قد يوئد لديهم شعورا ساخطا أو حتى معاديا لهذه الأخيرة.
 - بيانات مطمئنة: "لا نعرف شيئا، ولكن ليس هناك أي خطر". التناقض في المعلومات والتصريحات يؤدي إلى زعزعة الثقة بالمؤسسة
 - الغياب الكلي للتواضع: تواضع المؤسسة، يظهر من خلال أسلوبها في التعامل مع الضحايا وكل المتعاملين معها، وكذا وسائل الإعلام.
 - تحميل الآخرين المسؤولية: أي الهروب من المسؤولية، وبالتالي التقاعس في مواجهتها.
 - العجز عن تقديم أقل معلومة حول المعطيات الرئيسة المتعلقة بالحادثة. تؤدي قلة المعلومات أو انعدامها، إلى تنامي الإشاعات و الأكاذيب .
 - التشكيك في المصادر التي تزود الجماهير بالمعلومات. إن تجاهل المؤسسة لأهمية دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، يؤدي إلى إحداث الهوة بين الطرفين. فإنكار المؤسسة لدور تلك الوسائط وابتعادها عن نموذج الندية بين الشريكين، يعرضها إلى التصادم معها.
- وبذلك، تم التأكيد على التواصل المستمر، أو بالأحرى التفاعل بين المؤسسة كمرسل ومحيطها، الداخلي أو الخارجي، كمستقبل. على اعتباره المؤسسة نسقا مفتوحا، مثلما وصفتها مدرسة ألتو بالو. **Alto Palo**. وعلى هذا الأساس، فالمؤسسة " لا يمكنها ألا تتواصل" مثلما أكده P. Wallawick

الاتصال وقت الأزمات

يتسم الظرف الاتصالي للآزمة بالعديد من السمات لعل من أهمها الحاجة للمعلومات من قبل جماهير المؤسسة حول الأزمة. هذا الواقع إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح فقد يؤثر على صورة وسمعة المؤسسة. وفي أوقات الأزمات عادة ما يصعب التحكم في حركة المعلومات ويكثر نقل المعلومات غير الصحيحة وتكثر الإشاعات. ويمكن للمنظمة أن تستغل الاستخدام الكبير لواقع التواصل الاجتماعي، وانتشارها الواسع بين المستخدمين من أفراد المجتمع، في تخفيف قلق جمهور المؤسسة، وتقديم المعلومات، من خلال توضيح موقفها من الأزمة والسيطرة على الإشاعات، والتأثير على موقف المؤثرين (المؤثرون؛ هم الناشطين المتابعين للمؤسسة، والفاعلين في التأثير على الرأي العام) نحو المؤسسة

ولقد استحوذ موضوع الاتصال وقت الأزمات حيز لا بأس به في الأدبيات العلاقات العامة والإدارة. وتأتي أهمية الاتصال وقت الأزمات من العديد من المنطلقات. منها وبحسب نظرية العزو (Theory Attribution) للباحث واينير (1985م) التي تنطلق من تساؤلات أساسية، يطرحها القائمون بالعلاقات العامة لإدراك تلك العوامل التي أدت إلى نشوء الأزمة، أو تلك التي أدت إلى تفاقمها. ذلك أن الناس ترغب في معرف لماذا؟ (أي ما هي الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة). وكيف حدثت الأزمة؟ (ما هي العوامل التي ان تحول مشكل ما إلى أزمة)، ومن هو المسؤول عن حدوثها.

إن مواجهة المنظمة للأزمة، يتطلب منها اعداد استراتيجية اتصالية، ومن أهم النظريات التي أعطت للمدراء والمسؤولين أساسيات النشاط الاتصالي وقت الأزمة ومنها؛ نظرية اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية (Theory Communication Crisis Situational SCCT) ونظرية إعادة بناء الصورة (Theory Restoration Image).

لقد قسم كومبس W. T Coombs (2007م) في نظريته اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية إستراتيجية الاستجابة وقت الأزمات إلى أربعة مواقف: (Posture)، وهي:

موقف الإنكار:

تسعى المنظمة في استخدام استراتيجية الإنكار، لإزالة أي صلة بين المنظمة والأزمة، وتشمل: مهاجمة المُتهم، الإنكار والهروب من المسؤولية.

موقف التقليل أو الإنقاص من حجم الأزمة:

تحاول استراتيجية التقليل خفض خصائص السيطرة التنظيمية والمسؤولية عن الأزمة أو آثارها السلبية وتشمل: تقديم الأعذار أو المبررات، التبرير.

موقف إعادة البناء:

تعمل استراتيجيات إعادة البناء على تحسين سمعة المنظمة، سواء بالكلمات المذكورة أو الإجراءات التي يتم اتخاذها لإفادة أصحاب المصلحة، والتعويض عن آثار الأزمة السلبية وتتضمن ما يلي: التعويض، الاعتذار...

موقف التعزيز:

وتشمل التذكير، التملق أو التواصل ببراعة، إظهار المنظمة في موقف الضحية .

ولقد أوردت كتب العلاقات العامة العديد من المبادئ التي على المؤسسات مراعاتها وقت الأزمة. ومن هذه المبادئ ما أوردها سميث (2006م) وهي:

1- مبدأ العلاقات الدائم

2- التواصل مع الجمهور

3- مبدأ النظر للوسائل على أنها حليف و مساند لك

4- مبدأ أولوية السمعة: بناء السمعة.

5- مبدأ الإجابة السريعة

6- مبدأ الشفافية.

6- مبدأ الصوت الواحد.

وفي وجود حاجة لأكثر من متحدث رسمي واحد يجب أن يكون هناك تنسيق بينهم.

إن عدم ادراك المنظمة لأهمية الاتصال أثناء الأزمة، وعدم تبنيها لاستراتيجية سليمة وفعالة لمواجهةها، قد يتسبب في تفاقم الأزمة وإلى انهيار المنظمة ككل.

وقد بيّن باتريك لاجاداك Patrick Lagadec الممارسات الاتصالية التي تنتهجها المؤسسات تؤدي إلى الانهيار والسقوط، لخصها في ما يلي:

- الصمت، الغياب: أي انعدام التوصل بين المنظمة ومحيطها إبان الأزمة، مما يترك المجال للأحكام المنتقدة والمسيئة لسمعة المنظمة.
- الانغلاق: أي أن المنظمة لا تفتح على محيطها لمعرفة ما يُقال عنها، ولا تسعى إلى الرد عن ذلك، فتبقى بدون تعليق.
- التكذيب: من أسوأ الأخطاء التي تقع فيها المنظمة، هو عدم الاعتراف بوجود مشكلة أو أزمة، بدلا من اشارك الغير معلومات حول ما يحدث. أي لا شيء يحدث.
- بيانات مطمئنة: "لا نعرف شيئا، ولكن ليس هناك أي خطر"، قد تؤدي مثل هذه البيانات والتصريحات التي تسعى إلى طمأنة الغير، في وضع قد يحتاج إلى تزويدهم بالمعلومات والحقائق حتى تمكنهم من التكيف مع الأزمة وتجاوزها، بدلا من تعريضهم إلى الصدمة عند تفاقم الأزمة وخروجها عن السيطرة.
- الغياب الكلي للتواضع: من الأخطاء التي تسيء إلى سمعة المنظمة، عدم وضع نصب أعينها وجود الطرف الآخر، والاهتمام بالتواصل معه إبان الأزمة.
- تحميل الآخرين المسؤولية: إن عدم اعتراف المنظمة بأخطائها، وتحميل الغير مسؤولية حدوث الأزمة، قد يؤدي إلى اختلال في علاقتها بمحيطها، وفقدانها لثقة المتعاملين معها.
- العجز عن تقديم أقل معلومة حول المعطيات الرئيسة: إن عجز المنظمة من موافات المجتمع، أو الجمهور، بالمعلومات حول حيثيات هذه الأزمة، وأبعادها،

وتزويدهم بكيفية التعامل معها، يعكس صورة على نقص كفاءة القائمين على هذه المنظمة وبالتالي تفقد المنظمة ثقة المتعاملين.

- التشكيك في الذين يبلغون المعلومات: إن عدم ادراك المنظمة لأهمية اختيار للشخص الأمثل والممثل الكفاء لتمثيل المنظمة والحديث باسمها قد يترك انطبعا سيئا عنها. ، لهذا تعمل المؤسسة على التحكم في مسار اتصالها من حيث المصدر وقنوات الاتصال ومضمون الخطاب الاتصالي الذي توجهه للجماهير تفاديا لانحراف المعلومات.

دور الاتصال في إدارة أزمة شركة "جونسون أند جونسون"- نموذجاً-

ولقد أثبتت شركة جونسون أند جونسون انتهاجها الصحيح للعملية الاتصالية، بإعطائها أولوية عالية لتعزيز دور الاتصال في مواجهتها للأزمة، ما أسفر عن نتائج ممتازة في إدارتها المتميزة للأحداث، وفي أسلوب تعاملها مع وسائل الإعلام، وطريقة تواصلها مع الجمهور المستهدف أثناء تعاطيها مع هذه الهزة، مؤكدة بذلك على أهمية توظيف الاتصال كمحرك قوي في تحويل هذه الأحداث، للمضي قدما نحو التطور والتميز.

أزمة شركة "جونسون أند جونسون" من الانهيار إلى التميز

واجهت شركة "جونسون أند جونسون"، المنتجة لدواء تيلينول المعروف باسمه العلمي Acetaminophen ، واسمه التجاري في الدول العربية سيتامول، أزمة خطيرة سنة 1982، أوشكت أن تؤدي بها إلى الانهيار ، وذلك بعد إعلان وسائل الإعلام عن تسجيل وفاة 7 مواطنين بولاية شيكاغو بأمريكا. وأن التحقيقات الأولية أظهرت أن القاسم المشترك بين الموتى، كان، تناولهم لدواء التيلينول.

ما قبل الأزمة: سياسة الصمت

كان تيلينول المنتج الأول في مجال مسكن الألم بما يمثل حصة سوقية قدرها 37 % من هذا السوق. كما كان هذا المنتج، يشكل ما نسبته 19 % من أرباح شركة جونسون اند جونسون خلال الثلاث أرباع الأولى من سنة 1982.

وكانت شركة جونسون اند جونسون قبل الأزمة، بعيدة عن الإعلام، تتبع سياسة " الفم المغلق" ولكن، بعد أن تلقى روبرت اندروز، المدير المساعد للعلاقات العامة في شركة جونسون أند جونسون، مكالمة من مراسل أخبار في شيكاغو، أخبره أن الطبيب الشرعي قد أعطى تقريراً، مفاده أن جرعات كبيرة من تاسيانيد تم وجودها في عدد من زجاجات تيلينول، لعدد من الصيدليات في منطقة شيكاغو، ما تسبب في قتل سبعة أشخاص في المنطقة. هنا كانت المعرفة الأولى للشركة عن الحادثة. في حين كانت وسائل الإعلام تتسابق في نشر خبر الكارثة، الذي اهتزت له شيكاغو وأمريكا بأكملها. ولأن ر التقارير الإعلامية الأولية كزت على وفاة المواطنين الأمريكيين بسبب التيلينول، أدت إلى وجود ارتباط سلبي جدا مع اسم العلامة التجارية لجونسون . حيث تفاعلت ثلاثة من أكبر شبكات الأخبار مع قصة تيلينول في اليوم الأول للأزمة، منها :

شبكة CBS التي وضعت وجهها إنسانيا للقصة. حيث كتبت ما يلي " :ماري كيلرمان البالغة من العمر 12 عاما استيقظت عند الفجر مع أعراض البرد والحمى. أعطى لها والديها مباشرة كبسولة من تيلينول، وأعادوها إلى السرير. لم يكونوا يتخيلون بأنهم سيستيقظون صباحا ، ليجدوا ابنتهما ميتة على أرضية الحمام " .

كما بدأت وسائل الإعلام المطبوعة بعناوين مضمرة بشكل كبير لاسم تينيلول التجاري.

مجلة التايم Time عنونت " السم المجنون في الغرب الأوسط " . نيوزويك عنونت " تيلينول

الخوف " . واشنطن بوست " تيلينول قاتل، أم علاج " . (Frédéric Tremblay,2008)

أثناء الأزمة: إعلام طيلة فترة الأزمة

عندما تلقت شركة جونسون خبر مقتل مواطنين بسبب تناولهم لدواء التيلينول، اعترف أندروز: تعلمنا أن وسائل الإعلام في كثير من الأحيان تكون الأولى في الساحة، وبالتالي لديهم معلومات حول الأزمة قبل المنظمة نفسها وأقر بخطأ الإدارة بعدم فتح الاتصالات مع وسائل الإعلام. عندها خرجت الشركة من صمتها، لأن حالة الريبة والقلق السائدة أدت إلى إضعاف الثقة بالشركة.

شكلت هذه العلاقة القوية بين وسائل الإعلام والرأي العام، محور اهتمام العديد من الباحثين ، وذهب البعض منهم إلى وصف تلك الوسائط بكلب الحراسة (Watch dog) للدلالة على وظيفتها وعلى مكانتها ودورها في حياة الأفراد في المجتمع الحديث

ولقد ظهرت العديد من النظريات العلمية لشرح هذه الظاهرة من ضمنها "نظرية دي فلور وروكينش. وكانا أول من قدم عام 1876 نموذج الاعتماد، على أساس وجود علاقة قوية بين الجمهور ووسائل الإعلام والنظام الاجتماعي" (رشتي، جيهان 1978. ص 126)

تقوم هذه النظرية على أساس وجود علاقة قوية بين الجمهور والإعلام والنظام الاجتماعي، إذ يعتمد الجمهور على وسائل الإعلام لتزويده بالمعلومات التي تلبي حاجاته، وتمده بالتوجيهات فيما يتعلق بما يحدث في مجتمعه، ولفت انتباهه في حال وجود أي مشكلة وإبلاغه بالمخاطر وتثقيفه تجاه بعض القضايا المتعلقة بمصلحته وبمصلحة الشأن العام.

وعلى هذا الأساس أكد و اتزلفويك P.Watzlawick على أنه "لا يمكننا ألا نتواصل، شئنا أم أيينا، حركة أو عدم حركة، كلمة أو صمت، كل ذلك عبارة عن رسالة" (P. Watzlawick, 1967)



ولقد أدركت إدارة الشركة ضرورة الانتقال من الصمت إلى الشفافية. وذلك بإعطاء المعلومات حول الحدث بأقصى سرعة، على الأقل للقول إننا في تأهب لمواجهة المشكل، وأنه تم اتخاذ الإجراءات وتفعيلها، وأنه سيتم الإعلان عن مواعيد للإعلام عن كل حيثيات الحدث..." (Patrick Lagadec. p 202)

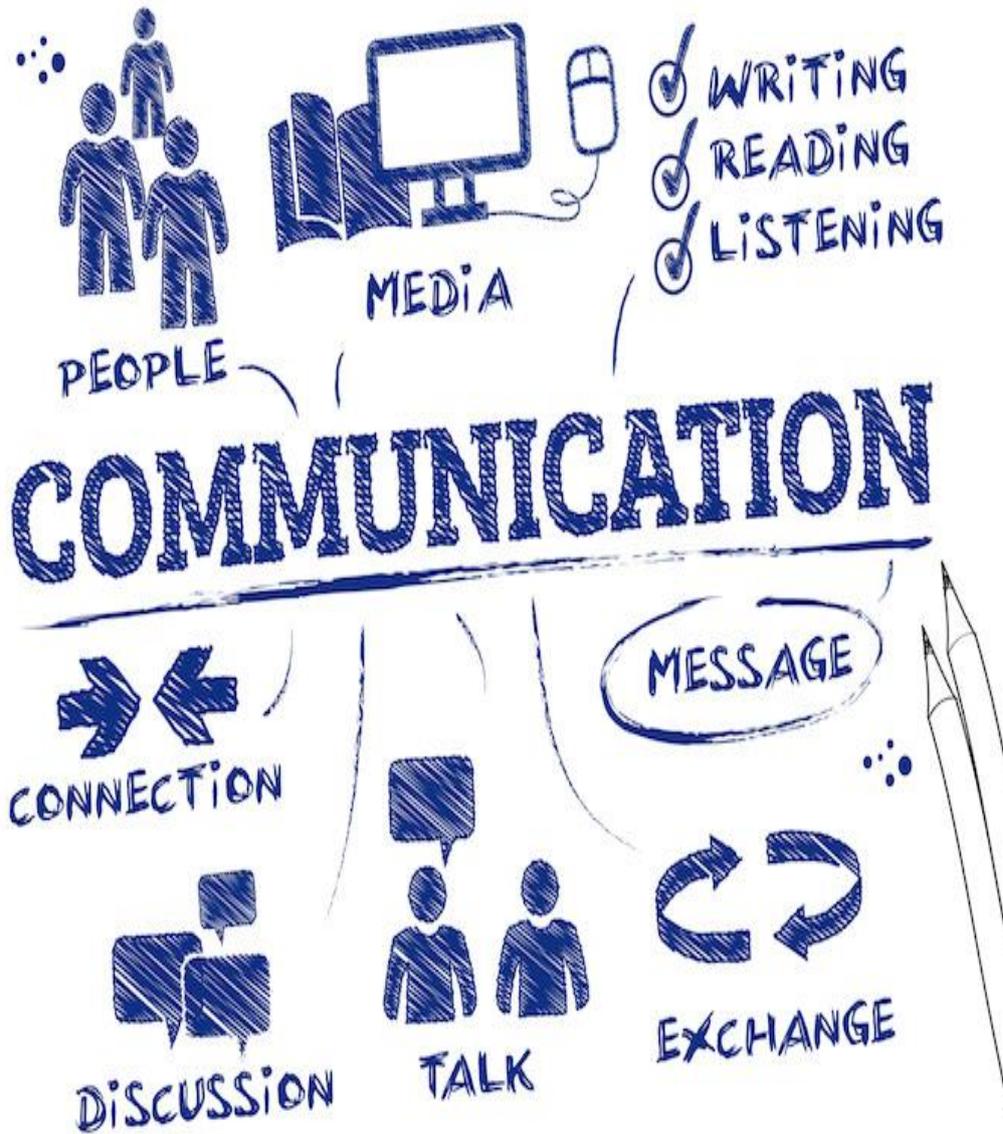
كما أدركت الشركة أنه من أجل تحقيق تواصل فعال وناجح، يجب " اختيار الوسيلة والطرق المستخدمة في الاتصال لتكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته، وبذلك يقودنا اتصال الأزمة إلى تحديد " مصدر الاتصال؟ ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة؟ وبالتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثيراً" (Tixier Maud.) 1991. P50

أي أن الاتصال الناجح يتطلب استخدام الشكل واللغة والطريقة التي تمكن المتلقي من فهم فحوى المعلومات المقدمة له. أي أن الاتصال الناجح من شأنه أن يفضي إلى زيادة الوعي بالمشكلة، وكسب تأييد الجمهور المعني وكذا وسائل الإعلام بغية توفير الدعم الذي تحتاجه إليه المؤسسة من أجل ترميم وبناء صورة إيجابية جديدة لما بعد الأزمة. وعلى هذا الأساس، اقترح ميشال جابي " أن تنشأ خلية أزمة في المؤسسة، تتكون من فريقين: فريق إداري، وفريق يتكفل بالاتصال، يعملان بشكل متكامل ومتلائم ... " (Michél Gabay. 2001. p 175-176)

كون الوضع يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة، وكذلك تعزيز دور الاتصال من أجل تشكيل الوعي الجماهيري المتصل بالأزمة.

- تحديد ما يقال، وذلك بتحديد التصريحات بشكل متوازن يشرح الأزمة، وإعطاء معلومات ذات قيمة طيلة فترة الأزمة.
- تحديد المتحدث باسم المؤسسة. من أهم سمات الأزمة نقص المعلومات وتنامي الإشاعات. واستجابة لمتطلبات الوضع، يجب أن يعيّن الناطق الرسمي (واحد أو أكثر) من اجل إعطاء معلومات متواصلة، دقيقة، كاملة ومتجانسة.
- مع من نتحدث ذكر كارل هوفلاند K.Hof land أن " الاتصال هو العملية التي يقوم خلالها القائم بالاتصال بمنهات لكي يعدّل سلوك الأفراد مستقبلي الرسالة" (سامية بن يامنة) أي أن الاتصال يهدف في أساسه إلى تعديل سلوك المستقبل. فهذا الأخير هو العنصر الذي صيغت من أجله الرسالة بغية تشكيل اتجاهاته وزيادة وعيه تجاه قضايا دقيقة متصلة بهدف معيّن صيغ على أساسه فحوى الرسالة.

- بأي وسيلة: من أهم خصائص الاتصال الناجح والفعال، إيصال الرسالة الصحيحة إلى الجهات المعنية وفي الوقت المناسب. أي الاتصال بكل الجهات التي تتأثر بالأزمة وتؤثر بدورها بمجرياتها.
- الهدف: من أجل تغيير اتجاه الأزمة من الانعطاف بالمؤسسة نحو السقوط إلى الاستمرار والتجديد والتطور، ينبغي تحديد آليات تحسين الاتصال، من أجل ضمان الاتصال باستمرار، والاتصال بشكل مفتوح، والاتصال بالجميع.



الوحدة التعليمية العاشرة:

العلاقات العامة

الأهداف التعليمية:

المحتويات:

- تعريف العلاقات العامة:
- الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة
- العلاقات العامة في ظل التكنولوجيا الجديدة للاتصال

العلاقات العامة

- تعريف العلاقات العامة:

يُعتبر الصحفي الكبير إيفي لي Ivy Lee مُنشئ العلاقات العامة الحديثة. فمن خلال عمله كمندوب صحفي في مجلة « The Word » ، لاحظ أن الشركات المساهمة ، والأعمال التجارية والصناعية، كانت تميل إلى العزلة والانطواء، وعدم انفتاحها على المحيط الخارجي، كما لاحظ تجاهلها للجماهير، وعدم اهتمام المسيرين ومدراء الشركات ببناء علاقات تواصل مع هذه الجماهير ، لإعلامهم بسياساتها وأهدافها لكسب ثقتهم وتأييدهم لها.

وانطلاقاً من هذا الوضع، قام ليفي في محاولته دراسة تفكير الجمهور ، بتحديد الوظيفة والمهمة الأساسية للعلاقات العامة، التي حددها في مهمتين تجمع بين، نقل اتجاهات الرأي العام حول المؤسسة إلى المؤسسة، ونقل أخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام.

وظل إيفي يستخدم عبارات مثل مستشار النشر، مدير النشر، مهنة النشر، حتى 1921 حيث استخدم لأول مرة مصطلح " العلاقات العامة" في نشريته أصدرها تحت عنوان "العلاقات العامة"

ولقد تطور مفهوم العلاقات العامة، بحيث اعتبرت صناعة القرن العشرين، كما برز دور رجل العلاقات العامة، مع تطور وسائل الإعلام وانتشار رقعة استخدام شبكة الانترنت، واتساع مستخدميها.

يُعرف قاموس أوكسفورد OXFORD العلاقات العامة بأنها: " الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب كرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية، والقوانين والأخلاق العامة للمجتمع" (الدليبي، 2011).

ويُعرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة، بأنها: " جهد مخطط ومساند لإيجاد شعور ودي، وارتياح لدى الآخرين، والمحافظة عليه. وكذا لإيجاد فهم متبادل بين الشركة وجماهيرها"

كما تعرفها جمعية العلاقات الدولية بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة، التي تسعى فيها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، والحفاظ على التأييد، وذلك من خلال، قياس اتجاه الرأي العام، واستمرار هذا التفاهم والتعاطف، لضمان توافقه بقدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق، والأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الاعلام الشامل المخطط"

ويلخصها على عجوة بأنها "الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، أو الدولة لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل، من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة، لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع"

وإن اختلفت الرؤى حول مفهوم العلاقات العامة، ووظائفها، فإن هناك اتفاق بين أغلبية العاملين في مجال العلاقات العامة، والباحثين، أن العلاقات العامة مهنة تنحصر في بناء صورة جيدة ومرغوبة لدى الجمهور عن المنظمة، وذلك بواسطة حرصها على وجود تواصل متبادل ومستمر، وتفاعل دائم بينها وبين جمهورها،

النشاط الاتصالي للعلاقات العامة:

من أهم الدراسات التي أهتمت بممارسة العلاقات العامة للاتصال، نموذج جيمس جرونج (James Grunig) وتاد هنت Todd Hunt من خلال كتاب لهما نُشر عام 1984 بعنوان "إدارة العلاقات العامة" طرحا فيه أربعة نماذج تتناول أنماط اتصالات العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية. وهي:

1. نموذج الوكالة الصحفية: Press Agency

يُمثل هذا النموذج أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في التنظيمات، وهو الاتصال النازل، الذي تنتقل فيه المعلومات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ومن المؤسسة إلى الجماهير الخارجية. حيث يعتمد القائمون على العلاقات العامة في تواصلهم مع الجمهور على الإشهار فقط، كمنشآت اتصالي رئيسي وأساسي، ويتجاهلون ردود فعال الجماهير.

2. نموذج الإعلام العام Public Information :

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق، من حيث أنه يعتمد على الاتصال ليس بغرض الإعلان بغرض الترويج وبيع لسلعهم، وإنما تسعى المنظمة من خلال تواصلها بالجمهور إلى تزويدهم بالمعلومات وتوفيرها كلما زادت حاجتهم إلى هذه المعلومات. ومن الملاحظ أن هذا النموذج يكون عمليا في التنظيمات التعليمية الحكومية أو المنظمات غير الهادفة إلى الربح.

3. النموذج غير المتوازن Two-Way Asymmetrical

ويُصطلح عليه أيضا بنموذج "الاتصال الإقناعي" ذلك كونه يتسم عن غيره من النماذج، ذو اتجاهين: اتصال من المؤسسة إلى الجمهور، والثاني من الجمهور إلى المؤسسة، إلا أن وظيفته وهدفه الأساس، هو استمالة الجمهور، والتأثير عليه. ويشار هنا، إلى أن القائمين على العلاقات العامة يهتمون بدراسة اتجاهات الجماهير من خلال استطلاعات الرأي، والمقابلات، ومناقشة الجماعات المركزة Focus Groups من أجل تصميم برامج العلاقات العامة، هدفها تغيير اتجاهات الجماهير بما يخدم أهداف المؤسسة.

4. النموذج المتوازن Two-Way Symmetrical

يُعتبر هذا النموذج امتدادا للنموذج السابق، إذ أنه يُركز على بناء علاقات استراتيجية مع الجماهير، تعتمد على الفهم المتبادل، والاتصال الفعال في اتجاهين، بدلا من الاعتماد على استراتيجيات الإقناع في اتجاه واحد. يرى الباحثان أن هذا النموذج هو الأسلوب الأنسب لتقوم بتطبيقه إدارة العلاقات العامة في الهيئات والمنظمات الحكومية والعمومية، كونها تسعى إلى إقامة علاقات طيبة أساسها الفهم المتبادل، والانسجام بين الطرفين عن طريق دراسة وتحليل سلوك الجماهير الداخلية والخارجية، وردود أفعالهم تجاه المؤسسة.

جدول يوضح نماذج " جرونج وهانت الأربعة " :

النموذج الخصائص	انموذج الصحافة والنشر	أنموذج المعلومات العامه	أنموذج الاتجاهين غير التوازن	أنموذج الاتجاهين المتوازن
الهدف	الدعاية	نشر المعرفة	الإقناع العلمي	الفهم المتبادل
نموذج الاتصال	المرسل المستقبل	المرسل المستقبل	مصدر مستقبل (تغذية راجعة)	مجموعة مجموعة
مجالات ممارسة النموذج	الرياضة، المسرح، الترويج للمنتوجات	الحكومة، المنظمات غير الحكومية.	منظمة الأعمال. منظمات العلاقات العامه	المنظمات العمال الملتزمة بيرنز المنضبطة
تقدير نسبة استخدامه في المنظمات	%15	%50	% 20	%15

- العلاقات العامة في ظل التكنولوجيا الجديدة للاتصال

أكد عدد من الباحثين، إلى أن التكنولوجيا الجديدة أحدثت ثورة في مجال العلاقات العامة، فلم يقتصر تأثيرها على تغيير طرق الاتصال، بل أدت إلى تغيير ملامح هذه العلاقات، بل أضحت هذه الوسائل من أنجع الوسائل الاتصالية وأكثرها فعالية وتأثيراً على المستخدم، نظراً لزيادة مستخدميها المطرد، واستخدامها الواسع والمستمر. وعليه، أكد الباحثون في مجال الاتصال والعلاقات العامة، أن شبكة الانترنت توفر للقائمين على العلاقات العامة نشاطات اتصالية متميزة في قدرتها على توصيل الرسالة، وعلى فعاليتها في التأثير على الجمهور المستهدف، والتي يمكننا ذكرها كالتالي:

- مساعدة الجمهور على التكيف، ويُقصد بذلك تقبل الجمهور للرسالة التي وجهها له القائمون على العلاقات العامة، عن طريق إقناعه بالنصح والإرشاد.

- الإعلام:

- الوظيفة الثالثة تتمثل جذب اهتمامات الجمهور والعمل على استمالاته والمحافظة على مستوى اهتماماتهم، بشكل لا يترك المجال للمنافسين من استمالاته والتأثير عليه وبالتالي جذبه والاستحواذ عليه.

أما مفهوم العلاقات العامة، كمفهوم معاصر، يدل في معناه إلى تلك العلاقات الطيبة التي تسعى إلى إقامتها المنظمة مع جمهورها، وتعمل على المحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

من الملاحظ من الناحية العملية، أن العلاقات العامة ترتبط بمختلف أنواع الأنشطة، فهناك من يرى أن العلاقات العامة مجرد عملية اتصالات تظهر في شكل تصريحات منشورة في الصحف والمطبوعات والمطويات والمجلات، وهناك من ينظر عليها على أنها نوع من الدعاية والإعلام والترويج، وهناك من يراها مرادفة للعلاقات الإنسانية، ذلك لأن جوهر العلاقات العامة يقوم على التفاهم أنساني وإقامة الصلات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة بين المؤسسة وإن كانت تجارية أو صناعية أو خدماتي أو اجتماعية أو سياسية وبين جمهور تلك المؤسسة.

1. التعرف على اتجاهات الأفراد أو الفئات أو الجمهور المستهدف من خلال الاعتماد على معطيات توفرها للقائم بالعلاقات العامة، كمواقع التواصل الاجتماعية.

2. سرعة إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة، باستخدام خدمات البريد الإلكتروني، موقع المؤسسة...

3. النشر الواسع على المستوى المحلي والعالمي، إذ توفر شبكة الانترنت التواجد عبر عالم افتراضي يتم التواصل فيه دون حواجز جغرافية، ما أدى إلى اعتماد العديد من المؤسسات في مواقعها الرسمية على مخاطبة المتعاملين معها ومع المحيط الخارجي بلغات عدة حتى تصل الرسالة إلى الهدف المراد منها.

4. ليس هناك ما هو أنجع لتسويق صورة المؤسسة، أو الترويج لخدماتها، أو سلعها، من استخدام تقنيات التجارة الالكترونية التي تتميز عن الأساليب التقليدية في قدرتها على الوصول لأكبر عدد من الجمهور، وبأقل تكلفة، وأقصر وقت وبطرق مختلفة، أثبتت فعاليتها في خلق تعاملات الكترونية منها البيع الالكتروني، والدفع الالكتروني.

5. توفير المعلومات والمعطيات والبيانات التي يعتمد عليها القائمون بالعلاقات العامة في عملية التخطيط، والتصميم، والتقييم والتقييم.

6. إقامة علاقات تفاعل بين المؤسسة والمحيط الخارجي، بشكل فوري، مستمر وواسع، يشمل كل الجهات، والفئات، بحيث تمنح هذه التكنولوجيا للمؤسسة إمكانية التواصل مع عدد كبير من وسائل الإعلام وتوفير لهم كل المعلومات والمعطيات بأشكال مختلفة، الفيديو، والمحادثة عن بعد وغيرها من التقنيات الحديثة.

خلاصة عامة:

خلاصة لما سبق ذكره، يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يتضمن في مفهوم كافة العمليات التي يؤثر بمقتضاها أفراد المنظمة على بعضهم البعض، و يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسلها من خلال تبادل عدة مضامين تتعلق بالعملية الإنتاجية للمنظمة الاقتصادية.

ويمكننا تلخيص مفهوم ووظيفة الاتصال داخل المنظمة، باعتباره

- وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام داخل المنظمة.
- وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
- وسيلة وعملية يتم بموجبها تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات بين أفراد الجماعة، التي ينشأ من خلالها التعاون والتماسك بينهم.
- وسيلة رقابية وإرشادية يستخدمها الرئيس من أجل توجيه المرؤوسين وإرشادهم وفقاً للأهداف التي سطرها المنظمة.
- تعتبر وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة.
- يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية.
- هو عنصر حيوي في ديناميكية التجمع البشري، وعليه يعتبر الركيزة الأساس التي يتوقف عليها استقرار واستمرار المنظمة.
- يعمل على الربط بين الأهداف الفردية والجماعات وأهداف المنظمة ككل.
- يمكن الرئيس أو المدير من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات وقرارات الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي العمل على مواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تنشأ من سوء أو إدراك فحوى تلك القرارات.

المراجع

1. أحمد صقر عاشور (1986): إدارة القوى العاملة. الدار الجامعية.
2. أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر..
3. باساغانا (1983): مبادئ في علم النفس الاجتماعي. نقله إلى العربية بوعبد الله غلام الله. ديوان المدبوعات الجامعية. الجزائر.
4. ديفينر كيث. (1974): السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد الحميد مرسي. دار النهضة، جمهورية مصر العربية
5. محمد قاسم القريوتي (1993): مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3.
6. منال طلعت محمود (2001): مدخل إلى علم الاتصال. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
7. ناصر محمد العديلي 1995.: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض،
8. عبد المعطي محمد عساف 1999. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان
9. عشوي مصطفى (1992) أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر
10. عنصر العياش (1999) نحو علم اجتماع نقدي. دراسة نظرية وتطبيقية. ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون الجزائر.

11. منير حجاب (2004): المعجم الإعلامي. دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط1
12. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علن الاجتماع. جامعة قسنطينة. الجزائر.
13. طارق مجذوب (2000): الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري. الدار الجامعية للطباعة والنشر. بيروت
14. هالة منصور (2000): الاتصال الفعال. مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. المكتبة الجامعية الأزرايطة، الإسكندرية
15. Alex Muchielli : les sciences de l'information et de la communication dans l'organisation/ connaissance du problème. Les éditions esf-entreprise moderne. Paris. france
16. ANDRE LABOURDETTE (1992) : **Théories des organisations.** Sociologie d'aujourd'hui. PUF. Paris.
17. Coombs, W.T. (2007). **Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory.** *Springer Link.* 10(3).
18. COOLEY, Cherry Mucchielli , R " Les réseaux de communication (1988)
19. LUCIEN SFEZ (1992) :**La communication.** PUF. 2^{ème} édition. paris.juin.
20. PAUL ALBOU (1992): **Problèmes Humains dans l'Entreprise.** Dunod. Entreprise 3^{ém} édition. Bordas. Paris.

- 21.** PHILIPPE ZARIFIAN (1996): **Travail et communication. Essai sur le travail dans la grande entreprise industrielle.** PUF. collection sociologie d'aujourd'hui.
- 22.** PIERRE LEBEL.
- 23.** Riccard Arcand (1998): **la communication efficace/** debock université. Paris.
- 24.** ROGER DAVAL (1970): **Traité de psychologie sociale.** tome second recherches en psychologie. PUF .paris.
- 25.** SILLAMY , N" **Dictionnaire de la psychologie** " Larousse , Bordas , Paris , 1983, (p59).
- 26.** Patrick Lagadec () : **Communication de crise ; communication en crise.** 197