

محاضرة حول:

مدخل للاتصال المؤسسي

من إعداد:

* د. صغيري ميلود.

محاورة المحاضرة

مقدمة

1- ماهية الإتصال المؤسسي

1-1 ضبط المصطلحات

2-1 تطور مفهوم الإتصال المؤسسي

3-1 أهمية الإدارة المالية

4-1 أهداف الإتصال المؤسسي

5-1 دور الإتصال المؤسسي

6-1 أنواع الإتصال المؤسسي

2- مقومات الإتصال المؤسسي

1-2 وسائل الإتصال المؤسسي

2-2 معايير إختيار وسائل الإتصال المؤسسي

3-2- أشكال الإتصال المؤسسي

4-2- مستويات الإتصال المؤسسي

5-2- إستراتيجيات الإتصال المؤسسي

6-2- معيقات الإتصال المؤسسي.

خاتمة.

ببليوغرافية

مقدمة

يعتبر الاتصال متغيرا هاما لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية ولهذا تولي المؤسسات الحديثة اهتماما بالغاً للاتصال في نظامها الإداري، إذ انه أصبح ضرورة كغيره من الموارد والآلات والعمال لقدرته على ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها

الاتصال هو الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا، وهو الأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات و الأوامر وإدارة الاجتماعات و كتابة الخطابات و التقارير
وعليه، فمن الضروري الاهتمام بالجانب الاتصالي داخل المؤسسة كأداة حيوية ومهمة لتنظيم وتوجيه العلاقات فيما بين أجزائها بجعلها منسجمة من حيث الأدوار والأهداف
لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده

ومن خلال هذا يمكننا طرح التساؤل الآتي:

❖ ما المقصود بالإتصال المؤسسي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

❖ ماهي أهم المراحل التاريخية لتطور الإتصال المؤسسي؟

❖ وماهي أهميته داخل المؤسسة وخارجها؟

❖ وفيما تتمثل أهم الوسائل المعتمدة في الإتصال المؤسسي؟

المطلب الأول: ضبط المصطلحات.

1- مفهوم المؤسسة:

لقد قدمت العديد من التعاريف للمؤسسة حسب الأوقات والاتجاهات ، فتعريفها يختلف عند معظم الخبراء نذكر منها على سبيل المثال *M. TRUCHY* : " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

عند ماركس المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

عند *Perox*: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.

أما عند *Galbraith* " تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكلتقنيين الذين يملكون السلطة.

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة¹.

2- مفهوم الإتصال:

الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواءً كان ذلك داخل المؤسسة أو داخل الأسرة أوحى في نطاق المجتمع ككل.

حسب محمود عودة "يشير مفهوم الاتصال إلى العملية التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي — أي تنظيم اجتماعي — معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل².

3- مفهوم الإتصال المؤسسي

فحسب محمد العطروزي " هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث

1ناصر دادي علوان، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998 ، ص09.

2 يس عامر. الإعلام والإتصال الجماهيري، المكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، 1969، ص27.28.

تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى اقل والعكس أعلى المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل.

وعليه، فالإتصال المؤسسي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة¹.

إن الإتصال المؤسسي هو ذلك الإتصال الذي يجمع بين الإتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد - هابط - أفقي) وبين إتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، علي أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة².

1-2- التطور التاريخي للإتصال المؤسسي.

من الصعب التحقق من تاريخ الإتصال وينبغي أن يتخذ له كنقطة انطلاق ملصقات الحج في القرن الخامس عشر، شعارات الطوائف، الباعة المتجولين والإعلانات، الجريدة الرسمية Girardin، أو من الصحافة 1630 La Gazette de Renaudot، 1845 المطالب في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة. أو تعود إلى أبعد من ذلك بكثير في الممارسات الدينية والتي من أنشطتها الإتصال فضلا عن السلطات الممارسة في الدول والإمبراطوريات والجيوش.

وبرز الإتصال بزيادة أهمية و دور الإعلان في منتصف القرن التاسع عشر والتي عرفت ظهور أعلى معدلات للإعلانات، ومن الأشكال الأخرى للإتصال، العلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة والتي بدأت في القرن التاسع عشر في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا في وقت لاحق.

1 محمد فهد العطرزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، القاهرة، 1991، ص360.

ومن المهنيين الأوائل في العلاقات العامة و أشهرهم Ivy Lee أقام بعمل و جهد للحد من تجاوزات الدعاية والإشاعة التي بلغت ذروتها خلال حربين عالميتين، بالإضافة إلى مجموعة من المهنيين من معظم الصحف حاولت فرض نموذج وثيقة لأخلاقيات المهنة الصحفية.

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين و المفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص و القصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التايلوري فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة، هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

فمنذ بداية القرن 19 تقريبا عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقلنة وسائل الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور Taylor داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من المساواة فهو نظام تنظيمي للعمل والذي أخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج، ويمكن القول أنه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية،¹ وركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت و التجارب وليس على الحدس و التخمين، و التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل.

وأوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك. ك بالنسبة لتايلور محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين)المديرين أو المسيرين، (تقسيم العمل بين العمال المنفذين و المديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل، و² ذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال 2" الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها، والكفاءات المطلوبة من العمال ضرورة جدا و تدريبهم على أسس علمية وهي مبنية على احترام مفهوم الوظيفة الممنوحة إليهم، التعاون بين العمال والمديرين على أسس الطريقة العلمية، الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال، للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

إذ نجد "بيجو" بداية القرن 20 أول من أنشأ صحيفة مؤسسية، كما ظهر في ا.م. لو أول اتصال منظم لدى شركة "سنجر Singer" حوالي 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 الأولى التي تزود بمصلحة صحافية خاصة¹ وعلى العموم يمكن القول أن الإرهاصات الأولى لاتصال المؤسسة ظهرت عقب الحرب العالمية

الأولى والعديد من الآراء تجمع أن ظهورها الحقيقي كان إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعددت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين وظهور في مرحلة لاحقة "المكلفين الدائمين بالصحافة" ثم الهيئات الإعلامية ذات البعد الاستراتيجي الاتصالي، فالاتصال في المؤسسات ظهر أكثر داخل المؤسسة العسكرية في فترة الحربين الأولى والثانية.

ولقد وصف الإسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف "c" أربع مرات: (في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف Costes) (و في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial) (و في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad) (و في التسعينيات الاتصال الشامل globale). (Communication).

وعموما الظروف التي ورد ذكرها والتي ظهر وتطور في خضمها الاتصال هي نفسها تقريبا الدواعي والدوافع التي أدت إلى تبنيه كعامل وعنصر فعال لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار.¹

1-3- أهمية الإتصال المؤسسي.

لقد أخذ الاتصال اليوم منحى آخر في المؤسسة، باعتبارها كائنا حيا يتكون من عدة أطراف، وعوامل الإنتاج.

ف نجد مثلا Philippe Schwebing " " : يعرف الاتصال في المؤسسة كمؤسسة أو منظمة تتحدث عن نفسها. أي أن المؤسسة هي المراسل، المستقبل والموضوع خطابها. وهذا التعريف ينتج أن المؤسسة أو المنظمة تكون وحدة وحيدة ومنسجمة وتتحرك كذلك. أي أن المؤسسة تعد شخصية معنوية، مكونة من أشخاص ماديين وبمجموعات من الأشخاص الماديين، يقيمون علاقات فيما بينهم، ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية. المؤسسة على هذا، تكون شخصية معنوية تمتلك هوية وشخصية، وتاريخ وقيم محددة بشروط إنتاجها وبالقائمين بذلك. ومن جهة أخرى فالأشخاص الماديين الذي يعملون فيها لهم هوياتهم وشخصياتهم الخاصة بهم، قيمهم وحياتهم الفردية أو الجماعية في المؤسسة، وقيمهم وثقافتهم

1قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم علوم التسيير -تخصص: إدارة الأعمال، 2010، ص 37-39.

وغيرها ولدى البعض يمكن تعريف الاتصال الداخلي كالميكانيزم الذي تنشأ به، تنمو وتتطور وحدة وحيدة ومتجانسة والتي نسميها: شركة أو مؤسسة¹.

للاتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بـ "توجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والإتحاد يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم "بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.

يساهم الاتصال داخل المؤسسة "في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها².

4-1- أهداف الإتصال المؤسسي.

1- أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين:

إن أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين لا يمكن تحديدها إلا في إطار ما يريد العاملين معرفته عن المؤسسة أو الإدارة العليا بها، وهو ما تحاول الإدارة تقديمه للعاملين ويمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين في ما يلي:

1. تعريف العاملين بأخر التطورات التي تطرأ علي المنظمة ، وتعريفهم بأهداف المنظمة وإمكانياتها وما تستطيع بالفعل أن تقدمه لهم.
2. تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المنظمة وخططها ومشاكلها.
3. تمكين العاملين بالمنظمة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بعرض هذه القرارات من خلال قنوات الاتصال المؤسسي للمناقشة والمداولة.
4. زيادة رضا العاملين الوظيفي وإحساسهم بالانتماء إلى المنظمة.

2- أهداف الإتصال بالنسبة للإدارة:

1 محمد مالك، مقارنة تحليلية وصفية لدور الإتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة-دراسة تجرية سونطراك كنموذج- مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، 2007، ص 32.

2 بلحاج وهيبة، الإتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني- دراسة إستطلاعية 2000-2002. مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال. 2003، ص 70.

تحدد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة فيما يلي:

1. تستخدمه الإدارة في مجالات التوجيه والإرشاد والتوعية وغير ذلك.
2. تستخدمه الإدارة للتعرف علي رد فعل سياستها لدي الجمهور.
3. تستخدمه الإدارة في التعرف علي اتجاهات الجمهور نحوها ونحو المؤسسة.
4. يهدف إلي توصيل سياسات القادة وبرامجهم إلي الجمهور¹.

3-أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء

إن للاتصال بين المؤسسة جمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهتما إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحات م وشكاويهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة².

المطلب الخامس: دور الإتصال المؤسسي.

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى وميزاتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجد شبكة اتصالات سليمة والفعالية، وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسة بأنها: "وحدات لمعالجة المعلومات" أو كمركز معلومات. ولتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال والمؤسسة يمكن العودة إلى خصائص الاتصال كنشاط حركي، له أهداف ويتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل من خلال المعاملات، والممارسات المتداخلة بين عناصره وبمقارنة هذه العناصر وبالميزات العامة التي تميز المؤسسة نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين المؤسسة والاتصال. فالمؤسسة كائن حي يتحرك يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف، وفي إطار محيط معين يتميز بالحركية والتغيير ويفرض عليها متابعتها والتكيف معه، وهي نظام مفتوح على هذا المحيط. وحتى نستطيع القيام بهذا النشاط والدور، عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات والأوامر في مختلف الاتجاهات، وهي العناصر التي تركز عليها معاملاتها سواء داخل أو خارج المؤسسة. وكل هذا

1مقال، التميز من خلال الاتصال المؤسسي-مرجع سابق.

2 قادري محمد، المرجع السابق.ص44.

يجعل للاتصال أهمية ودور فوق العادة في المؤسسة، من خلال عدة جوانب منها على سبيل المثال لا الحصر:

١ إتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دور محدد في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذه المعلومات بالكمية و النوعية تربط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأنواعها.
٢ ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم، التنسيق و القيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
٣ إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذلك عملية الحل لهذه التراعات

٤ بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمر، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة¹.

1-6- أنواع الإتصال المؤسسي.

1-1- الإتصال الرسمي.:

الاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير. وهناك من يعرفه على أنه " عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة. وعليه، فالإتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقاً والذي يبقى معروفاً ومتعارفاً عليه داخل المؤسسة وخاضعاً للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة. وعليه، فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه " ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة².

1 محمد مالك، مرجع سابق، ص32-33.

2 بلحاج وهيبية، مرجع سابق، ص42-43.

2-الإتصال الغيررسمي:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الإتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الإتصالات التي قد يكون لها دوراً فعالاً في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة "فالمدراس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي موازٍ للتنظيم الرسمي.

وإذا كانت الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الإجتماعية وفق التنظيم الإداري، فإن الإتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها تلك العلاقات غير الرسمية كتعايير حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية إعتبارات محددة ومثال ذلك: روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.

وعليه، تشمل الإتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة. وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها. لذلك أيضا يرى صالح الشيكشي أنّ "الإتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية إتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية.

2 مقومات الإتصال المؤسساتي.

1-2 وسائل الإتصال المؤسساتي.

11 الملتصقات الحائطية تعتبر الملتصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل إستعمالا في الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:

أ- مذكرة المصلحة Note de service :

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط، دقيق ولا يحبذ فيها الجمل الطويلة كما أنها من أكثر الوسائل استعمالا من قبل الادارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، إعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر إستعمالا في المؤسسات الضخمة.

ب- الجداول الملتصقة:

يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى :
"تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الادارية داخل المؤسسة.
لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتا وبالتالى فهي لا
تواكب المعلومات الآنية التي قد تعرفها المؤسسة. أضف إلى ذلك، فهناك من المؤسسات التي تحتكر
المعلومات على مستوى مصالحها. وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات.

2الرسائل :

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو
لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين.

3التقارير :

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص
التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين.

4جريدة المؤسسة :

هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسسي كما تعتبر جريدة إتحاد الصحف والصحافيين
للمؤسسات الفرنسية UJF أهم نموذج عن هذا النوع من الاصدارات. وهي على غرار الإصدارات الكتابية
الأخرى "تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة لذلك نجدها عادة ما تتكون من
عشرين 20صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي: النازل، الصاعد
والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن
انشغالهم وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

5المعلومات السريعة

Flash info: تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، رسائلها قصيرة ومختصرة. ومن أهم
مميزاتها: متعلقة بالحدث.

-معلومات خام.

-رسائلها سريعة ودقيقة.

-سريعة الاستهلاك والزوال.

6 الندوات: للندوات دورين أساسيين، هما:

أ- الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوصيات إذ "يقوم المسؤول بعقد ندوة مع
الموظفين ليتمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة وعليه، يمكن تصنيف هذا النوع

ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

ت-الدور الإتصالي :قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على بالحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الإقتراحات.

7مجموعات الحوار:تهدف هذه المجموعات إلى "إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم، كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف أضيف إلى ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار وهما1-:مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت2- .مجموعات الحوار غير الدائمة:تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

18الإجتماعات:تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

1-الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

2-الاجتماع الذي تستمع من خلاله الادارة إلى انشغالات المرؤوسين.والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

3الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

9علبة الاقتراحات:هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذه الطريقة فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة¹.

المطلب الثاني: معايير إختيار وسائل الإتصال المؤسستي.

1البساطة والإستقلالية : وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة.على أن تكون مستقلة عن كل جهة في المؤسسة وعدم إستعمالها لأغراض دعائية.

1 بلحاج وهيبه، مرجع سابق، ص 56-66.

2المصدقية:كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصدقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين و من هنا، تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقاً لهذا المطلب.

3التدقيق في الجمهور المستهدف:كلما كان الجمهور المستهدف مُدَقَّقُ الخصائص كلما كان مضمون الرسالة التي تتضمنها الوسيلة الاتصالية متوافقاً مع ذلك للإطار السامي ليس كالعامل البسيط فكلا الطرفين له خصائصه المهنية المختلفة وهذا ما يتطلب التدقيق في اختيار الوسائل والرسائل، لكن المبالغة في التخصيص قد يؤدي إلى تهميش باقي أطراف المؤسسة.

4 أن تكون في متناول جمهور كبير: وذلك يعني، كم هو عدد الموظفين ؟ كم نحتاج من وسيلة لتغطية هذا العدد؟ مثل هذه الأسئلة مهمة في عملية انتقاء وسيلة الاتصال التي يجب أن تشمل رسائلها عدداً كبيراً من الموظفين دون استثناء.

5السرعة

كلما كانت وسيلة الإتصال سريعة كلما كانت رسائلها آنية تتماشى مع أخرى المعلومات والأحداث التي تعرفها المؤسسة. وأحسن مثال على ذلك، نجد المعلومات السريعة (Flash Info) (والمملصقات الحائطية التي هي سريعة الإستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقتاً في عملية اعدادها وتوزيعها. وعليه، فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية إختيار وسائل الإتصال المؤسساتي هي :

-البساطة و التكلفة أقل.

-المصدقية.

-السرعة¹.

2-3- أشكال الإتصال المؤسساتي.

عند الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الأذهان التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي من الاتصالات، وهناك من يقسمها إلى اتصالات رأسية صاعدة ورأسية نازلة وجانبية. إلا أن هذه التقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة وليس إلى الأنواع الاتصالية الموجودة.

وهذه الأنواع الموجودة في المؤسسة والتي تأخذ إحدى القنوات المذكورة أعلاه يمكن حصرها في ثلاث أنواع:الاتصال فيما بين الأشخاص، الاتصال الوظيفي والاتصال الجماعي.

¹ بلحاج وهيبية، مرجع سابق، ص 66-68.

1 - الاتصال فيما بين الأفراد: يعبر هذا النوع على الاتصالات من الشخص إلى آخر، وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

2-الاتصالات الوظيفية:وهي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل، وهي تفترض على الأقل مرسلا واحد ومستقبلا واحد، وتتميز عن المعلومة، كما ذكرنا سابق، بوجود التغذية المرتدة من المستقبل¹.

2-4- مستويات الإتصال المؤسسي.

1-الإتصال العمودي من أعلي إلي أسفل:

يتم فيه إتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤسهم بصفة رسمية من أعلي إلي أسفل، وذلك حسب السلم الإداري ويتضمن هذا الإتصال : الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

❖ المعلومات المتعلقة بفهم العمل او إرتباط هذا العمل بالنشاطات والأعمال الاخري في المنظمة.

❖ المعلومات الرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.

❖ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤسين.

2-الإتصال العمودي من أسفل إلي أعلي:

إذا كان الإتصال من أعلي إلي أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات مهما اختلفت نشاطاتها من إعطاء الأوامر والتعليمات، فإن الإتصال من أسفل إلي أعلي يكاد يقتصر في هذه المؤسسات علي تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات، إذ أن الإتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، ويمكن تلخيص أنماط الإتصال من أسفل إلي أعلي فيما يلي:

❖ تقديم التقارير عن أداء وظروف العمل.

❖ تقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه.

❖ طلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في عمل ما.

❖ الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

3-الإتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الإتصالات بين المديرين في المستوى إشرافي واحد أي في نفس المستوى الرئاسي²

¹ محمد مالك، مرجع سابق، ص24-25.

² فرح فراحي، الإتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره علي الجمهور الخارجي-دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية - سعيدة- مذكرة مكملة لشهادة الماجستير.م.د، 2016، ص22-23

5-2- إستراتيجيات الإتصال المؤسساتي.

1تحديد الأهداف:إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد أولاً من طرف المقرر:الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور و الحوار والاستفادة من التغذية العكسية أحياناً. و تأخذ هذه العملية وقتاً قد يطول أو يقصر حسب طبيعة وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة، حيث يتراوح القرار من مبرمج إلى غير مبرمج أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي و من الأهداف العامة للاتصال2:

1. إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.

2. تجنيد الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.

3. السماح لكل شخص بتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي و هو مشروع المؤسسة.

4. إنشاء روح الجماعة.

1دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة:في هذه المرحلة تقوم المؤسسة ب :
-البحث عن هوية المؤسسة و صور:فالهوية تعبر عن اسمت المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال هياكلها، أنظمتها، قيمها، تاريخها،... الخ و صورة المؤسسة انعكاس للهوية، فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، أما الداخلية فتنتج عن معرفة الهوية في الداخل.

1تعين المستقبلين و تكييف الرسائل:بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.¹

2-6- معيقات الإتصال المؤسساتي.

من أهم معوقات الاتصال المؤسسي تلك الناتجة عن جهل بعض المؤسسات بفاعلية الاتصال ذي الاتجاهين وأهميته كحقيقة واقعة ، يلي ذلك:
1. ضعف الإمكانيات الاتصالية للمنشأة.

¹ قادري محمد، مرجع سابق، ص69-70.

2. سوء الإدارة لإتباع الأسلوب المتسلط المستبد مما يعوق عملية المشاركة.

3. عدم تقبل القادة الإداريين للنقد أو للتوجيه.

4. ابتعاد القادة الإداريين عن تعاليم العدالة والاستواء النفسي.

5. السلبية الواضحة من جانب العاملين أو من جانب الجماهير الخارجية.

6. سوء العلاقات الأفقية بين العاملين والرأسية بينهم وبين الإدارة.

7. عدم استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة للفئات أو للقطاعات المستهدفة.

8. كثرة الأعباء الملقاة علي عاتق بعض القادة أو العاملين داخل المنظمات.

9. عدم الجدية من جانب طرفي الاتصال بما يؤدي إلي انعدام الثقة بينهما¹.

المعوقات النفسية والاجتماعية: يقدم الكتاب و الباحثون من بين هذه المعوقات:

1- كبر عدد العمال في المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية

التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

2- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو

ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه

الإدارة وهو ما يتطابق من النوع البيروقراطي للإدارة.

3-نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما

يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

4- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات

لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

5- تميز بعد القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في

مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليهم، وضعف رغبتهم في الاتصال²).

خاتمة

وفي الأخير يمكننا القول بأن الإتصال المؤسسي له دور فعال لنجاح اي مؤسسة بتحقيق الإزدهار

والتقدم، ولكل إدارة من إدارة المؤسسة العامة أهداف تسعى لتحقيقها، وتظهر أهداف الإتصال

المؤسسي في إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها وكذلك إقامة سمعة طيبة في

¹ مقال، التميز من خلال الإتصال المؤسسي، مرجع سابق.

² محمد مالك، مرجع سابق، ص49.50.

أوساط العمل والمحافظة علي إستمرار الإتصالات فيما بينهم، والتصدي لأي محاولة للنيل من العلاقة أو السمعة أو الإتصالات، إن أي إتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل علي جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من الأمور.

ببليوغرافية

- I. ناصر دادي علوان، إقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، ط1، 1998
- II. يس عامر:الإعلام والإتصال الجماهيري، المكتبة الأنجلوسكسونية، القاهرة، 1969.
- III. محمد مالك، مقارنة تحليلية وصفية لدور الإتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة- دراسة تجربة سونطراك كنموذج- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، 2007.
- IV. محمد فهيم العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، القاهرة، 1991.
- V. قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق- دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، 2010.
- VI. فرح فراحي، الإتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره علي الجمهور الخارجي- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية- سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د، 2016.
- VII. صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في المكتبات، دار الفكر العربي، بيروت، 1998.
- VIII. بلحاج وهيب، الإتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني-دراسة وصفية إستطلاعية-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، 2003.

