

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير

مطبوعة بيد اغوجية تحت عنوان:

محاضرات الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة: السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

إعداد الدكتور: صبوع عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس العام

المحتوى	رقم الصفحة
إشهاد إداري بتدريس مقياس: تقنيات الاتصال	أ
إشهاد إداري بتدريس مقياس الاتصال والتحرير الإداري	ب
الفهرس العام	ت
فهرس الأشكال	خ
فهرس الجداول	د
مقدمة	01
المحور الأول: ماهية الاتصال	03
أولاً: مفهوم الاتصال	04
1 تعريف الاتصال	04
2 تعريف الإعلام، المعلومات والتواصل	06
3 خصائص الاتصال	09
4 تطور الاتصال	09
5 وظائف الاتصال	11
6 تحليل وتيرة الاتصال	18
7 عناصر عملية الاتصال	21
ثانياً: مصادر التشويش والانحراف في عملية الاتصال	25
1 الانحرافات المرتبطة بالمرسل	25
2 الانحرافات المرتبطة بقناة الاتصال	28
3 الانحرافات المرتبطة بالمستقبل	29
4 متطلبات الاتصال الناجح	30
ثالثاً: انمط الاتصال	31
1 الاتصال الذاتي	31
2 الاتصال الشخصي	33

33	الاتصال الجماهيري	3
34	الاتصال الشفوي	4
36	الاتصال غير الشفوي	5
40	دور أنماط الاتصال في العملية الاتصالية	6
41	تقنيات تقييم الاتصال	7
45	المحور الثاني: المحددات المعنوية والاجتماعية لعملية الاتصال	
46	أولاً: تحليل منطقة الإدراك والتفاهم	
46	تعريف منطقة الإدراك	1
47	تحليل مفهوم الشخصية	2
49	تصنيفات السلوكية لمفهوم الشخصية	3
57	تأثير التصنيفات العامة للشخصية على عملية الاتصال	4
58	ثانياً: نماذج تحليل العوامل المعنوية والاجتماعية في عملية الاتصال	
58	نموذج "إيريك بارن" لمفهوم الشخصية « Eric Berne 1950 »	1
60	انعكاسات بنية الشخصية على التعاملات الاتصالية	2
62	نموذج جوهاري في تحليل العوامل المعنوية والاجتماعية لعملية الاتصال	3
66	الاثار السلبية للجوانب النفسية وانعكاساتها على تنمية مهارات الاتصال	4
71	ثالثاً: تحليل مهارات الاتصال	
71	مهارات الإصغاء	1
73	مهارات القراءة	2
73	مهارات المحادثة	3
79	مهارات الكتابة	4
82	المحور الثالث: مفهوم الاتصال بالمؤسسة	

83	أولاً: القواعد العامة لإعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة	
83	1	تعريف الاتصال داخل المؤسسة
84	2	أهمية الاتصال ضمن العملية الإدارية
86	3	اعتبارات إعداد سياسة الاتصال
87	4	معوقات الاتصال بالمؤسسة
88	5	شبكات الاتصال
90	ثانياً: أشكال واساليب الاتصال	
90	1	الاتصال الرسمي
92	2	الاتصال غير الرسمي
93	3	اساليب وتقنيات الاتصال الرسمي
98	المحور الرابع: التحرير الإداري	
99	أولاً: مفهوم التحرير الإداري	
99	1	أهمية التحرير الإداري
100	2	مبادئ التحرير الإداري
101	3	قواعد وخصائص أسلوب التحرير الإداري
103	4	صيغ التحرير الإداري
105	5	معايير قياس فعالية المراسلات الادارية
106	6	مراحل إعداد المراسلة الإدارية
107	ثانياً: نماذج التحرير الإداري	
107	1	الرسالة الإدارية
121	2	المحضر « Procès-Verbal –PV »
124	3	التقرير « le Rapport »

126	عرض حال « Compte-rendu »	4
127	المذكرة « Mémoire »	5
129	الاستدعاء	6
129	البرقية الرسمية	7
130	المنشور	8
132	النص التشريعي	9
132	القرار والمقرر	10
133	الإعلان والبلاغ	11
135	كشف الإرسال « Bordereau d'envoi »	12
137	خاتمة	
141	قائمة المراجع	
141	قائمة المراجع باللغة العربية	
144	قائمة المراجع باللغة الفرنسية	
145	قائمة المواقع الالكترونية	

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1 – I	نموذج "هـ. لاسوال" الخطي لعملية الاتصال	19
2 – I	نموذج "شانون" في عملية الاتصال	19
3 – I	نموذج شرام وأوسجيد في عملية الاتصال	20
4 - I	نموذج "توربرت وينر" N. Wiener " لعملية الاتصال	21
5 – I	الانحرافات المرتبطة بالمرسل	28
6 – I	معادلة "ألبرت مهربان" للسلوك الاتصالي الشفوي وغير الشفوي	41
7 – II	النموذج السيكلوجي لعملية الاتصال	46
8 - II	مكونات الشخصية	48
9 – II	نموذج نوافذ جوهاري	63
10 – II	نموذج نوافذ جوهاري -حالة القناع-	64
11 – II	نموذج نوافذ جوهاري -حالة المنطقة العمياء-	64
12 – II	نموذج نوافذ جوهاري -حالة المجهول-	65
13 – II	نموذج نوافذ جوهاري -حالة المنطقة المفتوحة-	65
14 – II	أشكال تقنية إعادة الصياغة	76
15 – III	مراحل نشأة وتحول المعلومة	86
16 – III	أشكال شبكات الاتصال المتمركزة	89
17 – III	أشكال شبكات الاتصال غير المتمركزة	90
18 – III	انواع الاتصالات الرسمية	92
19 -III	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	93
20 – IV	نموذج طلب عمل باللغة العربية	115
21 – IV	نموذج طلب عمل باللغة الفرنسية	116
22 -IV	نموذج عام لبيان السيرة الذاتية والمهنية	117
23 – IV	نموذج (1) لرسالة إدارية بين المصالح	118
24 – IV	نموذج (2) لرسالة إدارية بين المصالح	119
25 – IV	نموذج (3) لرسالة إدارية بين المصالح	120
26 – IV	نموذج عام لمحضر تنصيب	122
27 – IV	نموذج عام لمحضر فتح الأظرف	123

126	البنية العامة للتقرير البسيط	28 – IV
127	نموذج لعرض حال	29 – IV
128	نموذج مذكرة	30 – IV
129	نموذج استدعاء	31 – IV
130	نموذج لبرقية رسمية	32 – IV
131	نموذج بالمشور	33 – IV
134	نموذج للإعلان عن لمناقصة وطنية محدودة	34 – IV
136	نموذج كشف إرسال	35 – IV

ملاحظة: تشير الأرقام الرومانية إلى رقم المحور .

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	أهم محطات تطور الاتصالات	1 – I
24	أمثلة حول أشكال التغذية العكسية	2 – I
35	معايير قياس فعالية الاتصال الشفوي	3 – I
42	عناصر تقنية QQOQCPC في تقييم الاتصال الشفوي	4 – I
42	استعمال تقنية QQOQCPC في تقييم المعلومات الواردة بالأمثلة	5 – I
44	أمثلة في تصنيف عناصر تقنية « SOFIA »	6 – I
76	أهمية تقنية إعادة الصياغة بالنسبة للمستمع والمتحدث	7 – II
79	نموذج تفصيلي لمقابلة التوظيف	8 – II
105	متطلبات التحرير الفعال للمراسلات الإدارية	9 – IV

ملاحظة: تشير الأرقام الرومانية إلى رقم المحور .

مقدمة

تبرز أهمية موضوع الاتصال كونه محل اهتمام العديد من مجالات البحث والدراسة، لا سيما في ظل تطور العلوم التقنية الحديثة المرتبطة بشبكات الاتصال، فهو من المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع من طرف العلوم الانسانية كعلم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية، وكذا بالنسبة للعلوم الاقتصادية وما تفرع عنها من علوم، كعلم التسيير وإدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية والتسويق...الخ، إلى جانب الاهتمام الكبير الذي توليه له العلوم الدقيقة عموما والمختصة منها بالإلكترونيات والمعلوماتية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على الخصوص.

تشير بعض الدراسات أن نجاح الفرد في جميع جوانب حياته العائلية والعاطفية والتعليمية والمهنية، سواء كانت في التجارة أو الإدارة أو الأعمال والسياسة، يرتبط بـ 85% بمدى تحكمه في مختلف تقنيات الاتصال كأسلوب الحديث والكتابة والتحرير، والاستماع الجيد.

فإذا قمنا بزيارة لإحدى المؤسسات، مهما كان نشاطها، فإننا سنلاحظ انخراط جميع عمالها ضمن عملية الاتصال، فنشاهد من العمال من يقرأ في سبورة الإعلانات، ومن يجري مكالمات هاتفية، ومن يقوم بتحرير رسالة، ومن يعمل على جهاز الكمبيوتر، ومجموعة أخرى تعقد اجتماعا...الخ، وباختصار فإننا سنشاهد عملية اتصال دائمة بين هؤلاء العمال، وسننضم نحن بدورنا في تلك العملية.

تستغرق عملية الاتصال من 50% إلى 90% من أنشطة العمال على اختلاف فئاتهم ومناصبهم، فكلنا مدعو بشكل شبه مستمر إلى استقبال المعلومات والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وترتيبها وتحليلها وتقييمها، ثم حفظها وإعادة توزيعها باتجاهات مختلفة. فالاتصال يمثل بذلك المادة الحيوية للفرد والمؤسسة، ويشبهه الكثير من الباحثين بالدم وبالأوكسجين الذي ينبغي أن يسري في كافة الجسد لينقل الحياة إلى جميع أعضائه.

وفي ظل التطور المتسارع للتكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال **Nouvelles Technologies** « NTIC - d'Information et de Communication »، تتعاظم أهمية الاتصال ويزداد دوره في تحقيق تنمية الفرد العامل والمؤسسة معا، نظرا للحجم الكبير من المعلومات التي أصبحت متاحة، مما وسع من دائرة الاتصال ليشمل محورا أساسيا ضمن مناهج التسيير والإدارة عن بعد، وإدارة المعرفة والمؤسسات الافتراضية. في هذا الإطار جاء هذا العمل في شكل مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر كل التخصصات، على غرار "التأمينات الاجتماعية والتجارية" و "اقتصاد كمي" و "اقتصاد دولي" بقسم العلوم الاقتصادية، وهو من مقاييس الوحدة الأفقية التي تهتم بتنمية كفاءات وقدرات الاتصال لدى الطالب، من خلال

عرض وتحليل أهم النماذج الملخصة والمفسرة لعملية الاتصال والوقوف على مختلف مصادر التشويش والانحراف فيها قصد تقليلها، ومن ثم الرفع من فعالية العملية الاتصالية.

كما نستعرض ضمن أجزاء هذا العمل مختلف أنماط الاتصال وإبراز تأثير العوامل النفسية والاجتماعية عليه، ثم التطرق إلى اعتبارات إعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة ومزايا وعيوب مختلف قنوات الاتصال وما تتضمنه من وسائل وتقنيات، مع التركيز في الأخير على الاتصال الرسمي والكتابي من خلال تناول موضوع التحرير الإداري واستعراض مبادئه، خصائصه، أسلوبه، تقنياته وأهم قواعده وتقنياته وبعض نماذجه.

وعليه، فالخطة التي اعتمدناها في تناول ثم عرض وتقديم هذا المقياس هي على النحو التالي:

مقدمة.

المحور الأول: ماهية الاتصال.

المحور الثاني: تحليل العوامل النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال.

المحور الثالث: اعتبارات إعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة.

المحور الرابع: التحرير الإداري.

خاتمة.

المحور الأول: ماهية الاتصال

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من الوقوف على ما يلي:

- صياغة تعريف واضح لمفهوم الاتصال وتمييزه عن مفاهيم أخرى كمفهومي الإعلام والتواصل؛
- إبراز أهمية ودور الاتصال في مختلف جوانب حياة الفرد؛
- تحديد العناصر المتدخلة والمؤثرة في عملية الاتصال؛
- الوقوف على العلاقات المتداخلة بين العناصر المكونة لعملية الاتصال؛
- تحديد مصادر التشويش والانحرافات في عملية الاتصال ومن ثم تقليصها بما يمكن من رفع فعاليتها؛
- التعرف على مختلف أنماط الاتصال ومدى مساهمة كل منها في العملية الاتصالية؛

المحور الأول: ماهية الاتصال

الاتصال من المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين في المجالات والبياديين المتعلقة بدراسة وتحليل السلوك البشري كعلم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية وعلوم الاقتصاد والتسيير... الخ.

أولاً: مفهوم الاتصال¹

تُشبّه الاتصالات في المؤسسة بالدم الذي يجري في العروق، يحملُ الغذاء إلى كافة الاعضاء. "ويستغرق الفرد عموماً ما يفوق 50% من وقت العمل في الاتصال، وترتفع هذه النسبة بالنسبة للمدراء إلى ما يفوق 90%".²

ينبغي الإشارة إلى أن جملة من المفاهيم، التي غالباً ما تتقاطع وتتداخل في تعريفها مع مفهوم الاتصال أهمها مفهوم الإعلام، الذي كثيراً ما يرفق بمفهوم الاتصال، كأن نقول وزارة الإعلام والاتصال أو مصلحة الإعلام والاتصال، وكذلك مفهوم المعلومات الذي يمكن اعتباره المادة الأولية ووسيلة كل منهما على التوالي.

1- تعريف الاتصال

الاتصال لغةً، عبارة عن نقل وتبادل المعلومات عن طريق التحدث والكتابة، أو باستخدام بعض الوسائل الأخرى، أو وسائل استقبال وإرسال المعلومات مثل الخطوط الهاتفية وأجهزة الكمبيوتر. كما يُعرّف الاتصال حسب الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال على أنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".³

ومن أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الاتصال نذكر ما يلي:⁴

- يعرف "أرسطو" الاتصال على أنه "نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يُقنع غيره وأن يحقق هدفه على المستمع عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها".⁵

- يعرف "تشارلز كولي" « Charles Cooley - 1909 » الاتصال على أنه ذلك الميكانيزم (الالية) الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وضمان استمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت

¹ ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1998، ص: 22.

² www.sst5.com, le 08/11/2018، موقع مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية.

³ ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

⁴ BOUHAFS Abdelkrim, **La Communication de l'Entreprise**, OPU, Alger, Algérie, 2001, P :18.

⁵ ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط: 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 34.

والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتلفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.⁶

إذا فالإتصال حسب "تشارلز كولي" هو تلك الآلية التي توجد فيها العلاقات الانسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

- كما يعرف الإتصال من طرف "ابراهيم إمام" على أنه: "حامل العملية الاجتماعية وناقل اشكالها ومعانيها من جيل إلى آخر عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم"⁷

- الإتصال عبارة عن حالة تتضمن وجود عامل محرض أو منبه « Stimulus » في شكل رسالة موجهة من شخص يُسمى المرسل أو المصدر قصد تحقيق أثر معين على مستقبلها.

- تشق كلمة "اتصال" في اللغة العربية من الفعل الثلاثي "وصل"، والمضارع منه "يصل"، ويقال "وصل الشيء" أو "وصل الشيء وصولاً"، أي بلغه وانتهى إليه.⁸

- الإتصال في اللغة الفرنسية مشتق من كلمة « Commun » ويقابلها في اللغة الانجليزية عبارة « Common » ويقابلها في اللغة العربية عبارة: "مشترك".

وعليه فالإتصال هو أن نجعل شيئاً ما مشتركاً « Rendre quelque chose en commun »، انطلاقاً من أصل كلمة الإتصال باللغة الفرنسية « Communication ».⁹

يعتبر هذا التعريف من أهم التعاريف المقدمة للإتصال لاشتماله على كل من التحديد اللغوي والاصطلاحي لهذا المفهوم.

حيث يندرج ضمن معنى فعل: "جعل" « **Rendre** » معاني كثيرة أهمها: إفشاء، منح، نشر، قول، شرح، تفسير، إخبار، إعلام، تحويل خبر أو معلومة...الخ.

كما يندرج تحت مفهوم: "شيء ما" « **Quelque chose** » محل عملية الاشتراك مفاهيم عديدة أهمها: وجهة نظر، رأي، فكرة، فهم، سلوك، انطباع، إحساس، شعور، معلومات، قناعات، أسلوب...الخ.

- الإتصال عبارة عن عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث حالة تفاهم وثقة متبادلة أو علاقة إنسانية طيبة. ويعتمد في ذلك على أربعة مهارات أساسية هي: الاستماع، الحديث، الكتابة والقراءة.

⁶ موقع مركز التعليم المفتوح - جامعة القاهرة - www.ou.cu.edu.eg 2017/09/11

⁷ www.ou.cu.edu.eg, Ibid., le 11/09/2017.

⁸ www.ksu.edu.sa, موقع جامعة الملك سعود، كلية التربية، le 08/11/2018.

⁹ BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit., P: 18.

- "الاتصال هو الدخول في علاقة مع شخص آخر من خلال الكلام، أو الكتابة أو الإشارة بشكل مباشر أو بالاعتماد على رسائل محوَّلة عبر قنوات الاتصال.¹⁰

ورغم ذلك، فهناك من ينظر إلى الاتصال من زاوية أخرى بعيدة عن تنميط وتوحيد الأفكار والسلوكيات، من منطلق أن الاتصال لا يقوم بالضرورة على فكرة تقاسم الآراء المشتركة بين مجموعة من الأفراد، وإنما يقوم على خلق تعايش بين رؤيا قد تكون مختلفة ومتناقضة في كثير من الأحيان. ومن ثم فإن الاتصال:¹¹ هو نقل وتحويل وتقاسم لكل ما هو مشترك لدى مجموعة من الأفراد، من جهة، وهو تعليم على تسيير وإدارة ما يفرقهم، وعلى التفاوض شبه المستمر والهش والحساس قصد إحداث تنظيم سلمي لوجهات النظر المختلفة والمتناقضة، وبذلك تحقيق التعايش فيما بينهم، من جهة أخرى.

2- تعريف الإعلام، المعلومات والتواصل

حتى نتمكن من الإحاطة بمفهوم الاتصال ينبغي الوقوف على تعريف أهم المفاهيم المرتبطة به بشكل كبير، على غرار الإعلام والتواصل والمعلومات.

1- تعريف الإعلام

من أهم التعاريف المقدمة للإعلام نذكر ما يلي:

- يعرف الإعلام لغةً على "أنه الإخبار" فهو ينطوي على فعل أعلم واستعلم وقدم المعلومة أو الخبر أو النبأ. كما يعرف على أنه التبليغ.¹²*

- ويعرف الإعلام من طرف "عبد اللطيف حمزة" على أنه "تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة."¹³

وتجدر الإشارة إلى أهمية ودور هذه المعلومات في اتخاذ الجمهور المعني بعملية الإعلام، لقرار معين أو مجموعة من القرارات تبعا للهدف منها، كأن تكون انتخابات أو دعاية أو تحسيس...الخ، فعلى قدر صحة ودقة ووضوح تلك المعلومات تكون تلك القرارات صائبة. وبمقابل ذلك ينبغي الإشارة كذلك، إلى دور الإشاعات والمعلومات المضللة وانعكاساتها على تلك القرارات عند الحديث عن موضوع الإشاعة وتغير اتجاهات الرأي العام...الخ.

¹⁰ BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit., P : 18.

¹¹ دومينيك وولتون، الإعلام ليس تواصلا، دار الفرابي، طبعة: 1، بيروت، لبنان، 2012، ص: 144.

¹² محمود محمد سفر، الإعلام، طبعة 1، مطبعة تهامة، السعودية، 1982، ص 21.

* وكذا في قاموس لسان العرب لأبن منظور.

¹³ www.ou.cu.edu.eg , Op.cit. le 11/09/2017

ب- تعريف المعلومات

"المعلومات « Informations » هي البيانات أو المعطيات « Données – Data » التي تمت معالجتها بحيث أصبح لها معنى مرتبط بسياق معين يفهم من خلال الحديث أو الكلام.¹⁴

فالمعلومات هي أي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة عن الناس والأماكن والأشياء والمواضيع والظواهر. فالمعلومات هي المادة الخام للإعلام.

نلاحظ مما سبق أن هناك حلقة مستمرة بين المفاهيم الثلاثة المذكور: الاتصال-الإعلام-المعلومات، إلا أن الاتصال مفهوم أعم وأشمل من مفهوم الإعلام، ويعتمد هذه الأخير بدوره على المعلومات "كمادة خام" تستعمل في عملية الاتصال قصد إجراء تعديل أو إحداث تغيير في البناء المعرفي للأشخاص.

إذا فالبيانات أو المعطيات « Données » تعتبر المادة الأولية للمعلومات « Informations »، "والمعلومات" ما هي إلا جزء بسيط من عملية الاتصال ككل، على اعتبار أنها مادة الإعلام الذي يمثل بدوره جزءا من عملية الاتصال.¹⁵

وإذا ما ارتبطت المعلومة بالخبر والنبا، "المعلومة-النبا" غالبا ما تكون مقترنة بالعمل الصحفي، أما إذا ما اقترنت بالخدمة "المعلومة-الخدمة" على مستوى عالمي، فغالبا ما يعكس الحديث عن سوق الاتصالات وثورة الانترنت، كما ترتبط المعلومات بالمعرفة "المعلومة-المعرفة" فيدور الحديث وفقها عن بنوك المعلومات وقواعد البيانات، أما الحديث عن المعلومة -العلائقية"، أي المعلومة التي تنشأ علاقة بين الناس، فتختصر كل سياقاتها المذكورة، وتُحلُّنا إلى الهدف الاسمي وهو الاتصال.¹⁶

أما الفرق الرئيسي بين الإعلام والاتصال، فيمكن في أن الإعلام ينتهي عند إخبار المستقبل المعني بالمعلومة أو الخبر أو النبا، بينما يتعدى مفهوم الاتصال هذه الحدود ليشمل عملية التغذية العكسية وتحليل ردود افعال الافراد المستقبلين وسلوكياتهم ومواقفهم واتجاهاتهم والعمل على تعديلها وتغييرها، سواء على مستوى العملية التعليمية أو التجارية كالدعاية والإعلان والترويج، أو السياسية كالانتخابات...الخ.

ج- تعريف التواصل

تعاطف اعتماد مفهوم التواصل مع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي، والتواصل لغة هو: "الاقتران والصلة والترابط والالتئام والجمع والإبلاغ والانتهاه والإعلام، ويعني إنشاء علاقة ترابط ومراسلة وتبادل.¹⁷

ونقول تواصل الصديقان، أي واصل أحدهما الآخر في تفاهم، واتقيا واجتمعا في وئام، ونقول تواصل الحديث حول الموضوع، أي تَوَالَى، ونقول تواصلت الأشياء، أي تتابعت ولم تنقطع، ونقول واصل الصيام بالصيام، فالتواصل ضد الهجران وضد التقاطع والانقطاع والتدابير والتخاصم.¹⁸

¹⁴ www.wikipedia.com, le 17/10/2017.

¹⁵ www.wikipedia.com, le 17/10/2017

¹⁶ دومينيك وولتون، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

¹⁷ <http://mawdoo3.com>, 05/10/2017

¹⁸ ماجد رجب العبد سكر، التواصل الاجتماعي، رسالة ماجستير في علوم التفسير وعلوم القرآن، جامعة غزة، فلسطين، 2011، ص: 07.

أما التواصل اصطلاحاً، فهو عملية نقل للأفكار والتجارب وتبادل المعارف بين الأفراد والجماعات، وقد يكون التواصل ذاتياً بين الإنسان ونفسه أي حديث النفس، أو جماعياً بين الآخرين، وهو مبني على الموافقة، أو المعارضة والاختلاف، كما يُعدُّ جوهر العلاقات الإنسانية وهدف تطويرها؛ لذلك يوجد وظيفتان رئيسيتان للتواصل: وظيفة معرفية متمثلة في نقل الرموز الذهنية وتوصيلها بوسائل لغوية، وغير لغوية، ووظيفة وجدانية تقوم من خلال تقوية العلاقات الإنسانية.

أما عن أهم أوجه الاختلاف فنقول أن الإعلام ليس تواصلاً، لأسباب عديدة، أهمها:¹⁹

- ليس للتواصل وجود دون إعلام.
- التواصل والاتصال أعقد من الإعلام، لأن هذا الأخير لا يتناول قضية العلاقة بين المرسل والمستقبل.
- لا يمكن ضمان النتيجة المرغوبة، فقلَّ ما يكون هناك صلة مباشرة بين كل من المرسل والمتلقي.
- يتمتع الإعلام بتلك الصورة الشرعية، عل ما فيه من تضليل وتحريف، على عكس الاتصال والتواصل الذي غالباً ما تلازمه تلك الصورة غير المقيدة بالضرورة بأنظمة وتشريعات.
- يتسم الإعلام بالغزارة من حيث حجم المعلومات الذي تتخذه ثورة الإعلام القائمة حالياً على استعمال أدوات وتقنيات راقية، أما التحدي الحقيقي، اليوم وغداً، فسيتمثل في شح التواصل واشكالية مدى قدرته على توفير شروط قبول وتفاعل المتلقين للمعلومات من كل حذب وصوب وفي كل حين. فنسجل زيادة مطردة في عدم التواصل رغم التزايد في حجم المعلومات.

إضافة إلى ذلك، يرى الكثير من الباحثين في اللغة العربية، أن الأصح هو استعمال كلمة "اتصال" بدلاً من "تواصل" لأسباب لغوية وإكاديمية؛ فالفعل تواصل يشير إلى حدوث المشاركة بين طرفين، ويعني الوصال الرغبة في إقامة علاقة مع إنسان آخر، وغالباً ما تكون هذه العلاقة ذات طابع عاطفي، أما الاتصال المأخوذ عن كلمة "اتصل"، فيعني وصل شيء بشيء، وهذا يشير إلى رغبة أحد الأطراف في إقامة علاقة مع الآخر، وأن الآخر قد يستجيب متفاعلاً مع تلك الرغبة وقد يرفضها. لهذا، فإن استعمال تعبير الاتصال يعكس واقع حال.²⁰

ويُفرق بين الاتصال والتواصل على اعتبار أن الاتصال يستخدم للإشارة إلى عملية نقل المعلومات في الإنسان أو الجماد (للاشارة إلى شبكة الاتصال التي تربط مجموعة من الأجهزة الكمبيوتر على سبيل المثال) على حد سواء، وعلى اعتبار الاختلاف النوعي بين الإنسان من جهة والكائنات الأخرى من جهة أخرى،

¹⁹ دومينيك وولتون، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

²⁰ ماجد رجب العبد سكر، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

كان من الأخرى أن تخصص كلمة "تواصل" للإشارة إلى الاتصال بين الناس. وعليه، فالاتصال أعم وأشمل من التواصل.²¹

3- خصائص الاتصال

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم الاتصال والمفاهيم المتداخلة معه، يمكننا أن نستشف جملة من الخصائص لمفهوم الاتصال نبرزها على النحو التالي:²²

- الاتصال حاجة من الحاجات الانسانية.
- للاتصال طرق ووسائل عديدة تتدرج ضمن مختلف مهارات الاتصال.
- الاتصال عملية مستمرة.
- يقتضي أن يكون لعملية الاتصال طرف هو المرسل، له هدف فحواء التأثير على طرف آخر هو المستقبل من خلال صياغة رسالة.
- الاتصال وسيلة وليس غاية.
- الاتصال متعدد الابعاد، وم أهم هذه الابعاد:
 - / بُعد تقني يميل إلى تبسيط وتسهيل عملية الاتصال.
 - / بُعد ثقافي يميل إلى تعقيد عملية الاتصال.
 - / بُعد اقتصادي يتناول الاتصال كسوق.

4- تطور الاتصال²³

يعتبر تحديد البدايات الأولى للاتصال بين البشر من الأمور التي كثيرا ما اختلف فيها العلماء منذ القدم، وغالبا ما تشير البحوث إلى أن الإنسان بدأ الاتصال مع الآخرين عن طريق الاصوات والإيحاءات والرموز، قبل استعماله للكلمات المنطوقة.

وقد بدأ الاتصال في المراحل الأولى مشافهة، أي نقل الرسائل الشفهية من طرف عدائين لمسافات طويلة، أو باستخدام الطبول، وإشعال النار وإشارات الدخان للإعلام بأمور معينة كالإنذار. ثم انتقل الإنسان إلى مرحلة الكتابة مما مكن من الاحتفاظ بالمعلومات ونقلها عبر الحمام الزاجل وغيره لمسافات طويلة.

وفي حوالي القرن 500 قبل الميلاد أحدث الإغريقون ما يعرف بالجدران اللبنية التي تُحدث فيها ثقب أو فجوات، ترمز كل واحدة منها لأمر معين، عندما يتم إشعال النيران فيها، لتُرى من مسافة بعيدة نسبيا، ثم تنقل مرة أخرى باتجاه جدار آخر، وهكذا دواليك.

أما في القرون الوسطى، فكثيرا ما استعملت المناداة في الاسواق والشوارع وأزقة المدن للإعلان عن الأمور العامة والخاصة كالوفاة والميلاد وغيرها.

²¹ محمود حسن اسماعيل، مبادئ الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 47.

²² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 409.

²³ www.wikipedia.com, visité le 04/11/2018.

ومع انتشار الطباعة في القرن الثامن عشر ميلادي توسع استعمال الكتب والمجلات والجرائد في نقل المعلومات والاحتفاظ بها تبادل الاخبار، بالموازاة مع نقلها من طرف المسافرين وقباطنة السفن، كما أسست العديد من الدول أنظمة البريد لهذا الغرض. ومع نهاية القرن الثامن عشر طور الفرنسيون طريقة استعمال الأضواء عبر أبراج موزعة على مناطق متباعدة تربط العاصمة باريس بمختلف المدن الأوروبية.²⁴

ولقد تميز القرن التاسع عشر باختراع الآلة الراقنة وانتشار الهاتف والبرق، وبدأ فيه عصر الاتصالات السريعة لمسافات طويلة عبر الأسلاك، ثم تطور استعمال الكترونييات في الاتصال عبر الفضاء، واختراع الراديو والتلفاز وغيرها من تقنيات الاتصال، كما تميزت خمسينيات القرن العشرين بتطور استعمال الفيديو بما مكن من نقل كل من الصورة والصوت معا على اشربة مغناطيسية، ثم إطلاق الاقمار الصناعية لنقل الرسائل بين مختلف المحطات الارضية مع مطلع الستينيات.

وانطلاقا من سبعينيات القرن الماضي بدأ اعتماد الحواسيب من طرف الكثير من الجرائد والمجلات في عملية التحرير، ثم بدأ تسويق الهواتف الخلوية المحمولة خلال الثمانينيات، وظهور الشبكة العنكبوتية، الانترنت.

وفيما يلي نبرز أهم محطات التي ميزت التطور التاريخي للاتصالات.

الجدول (I - 1): أهم محطات تطور الاتصالات

المحطة التاريخية	التعيين
حوالي 20000 قبل الميلاد	استخدام الانسان للرسوم والصور لسرد القصص
حوالي 3.500 ق. م.	طور السومريون أول نظام للكتابة
حوالي 1500 إلى 1000 ق. م.	طور الساميون أول حروف ابجدية حقيقية
حوالي 50 ق. م.	أنشأ الرومان أول صحيفة مكتوبة باليد
حوالي 100 ق. م.	أخترع الصينيون الورق
منتصف القرن 15 ميلادي	اختراع الحروف المطبعية المتحركة
منتصف القرن 16 ميلادي	صنع الانجليز أول اقلام رصاص من مادة الجرافيت
1840 م	سجل المخترع الامريكي سموا مورس اختراعه للبرق الكهربائي
1866م	وصل أول كابل برق بين أوروبا وامريكا الشمالية عبر المحيط الاطلسي
1868م	اختراع الآلة الكاتبة في امريكا
1876م	سجل "جراهام بل" براءة اختراع نوع من الهواتف
1877م	طور توماس أديسون أول فوتوغراف عملي
1895م	تطوير التلغراف اللاسلكي في إيطاليا - الراديو -
1936م	أول بث تلفازي في العالم ببريطانيا
خمسينيات القرن العشرين	بدأ محطات التلفاز بتسجيل البرامج على اشربة الفيديو

²⁴ moyennedecomunication. com, visité le 05/12/2018

1974م	ارسال أول برقية عبر الاقمار الاصطناعية
ثمانينيات القرن العشرين	استعمال الفاكس، وبداية تسويق الهواتف الخلوية المنقولة
تسعينيات القرن العشرين	ظهور الشبكة العنكبوتية (انترنت).
مطلع القرن الواحد والعشرين	اعتماد الالياف البصرية واشعة الليزر، تطور وتوسع متسارع لمختلف تطبيقات الاتصال المرتبطة بالانترنت وإدماجها ضمن المحطات الإذاعية والتلفزيونية واجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة الذكية الناقلة للصوت والصورة آنيا.

المصدر: ماجد رجب العبد سكر، ص: 15.

5- وظائف الاتصال²⁵

تتعاظم أهمية الاتصال في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيات الحديثة في الاعلام والاتصال "NTIC"، ويتعاظم دوره في تحقيق تنمية الفرد العامل والمؤسسة معاً، سواءً على مستوى المؤسسة، أي بين العمال والإدارة أو خارجها، أي بين المؤسسة وعناصر محيطها (الموردين، المساهمين، الزبائن، المنافسين...الخ). كما تظهر أهميته من خلال مختلف الوظائف التي يمكن أن تتخذ منه محورا لها.

أ- الوظيفة التعليمية والمعرفية للاتصال

تتمحور الوظيفة التعليمية والمعرفية للاتصال من خلال نقل المعلومات والخبرات والافكار من المعلمين والمدرسين وذوي الكفاءات إلى التلاميذ والطلاب والممتهين، قصد تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، ومساعدتهم على تكييف مواقفهم وسلوكياتهم وأراءهم إزاء الظروف والاحداث والمستجدات، وضمان تجاوبهم مع التوجهات الجديدة، وتمكينهم من المهارات الضرورية التي تساعد في حياتهم الشخصية والمهنية.

"إذا فالوظيفة التربوية تتضمن إعداد الافراد للحياة والمشاركة في مجتمع معين، كما أنها تشكلا للإنسان في إطار نطاق ثقافي واجتماعي معين، تشكلا يتيح له اقصى قدر ممكن من النمو الذاتي والمشاركة الجماعية"²⁶.

كما يندرج في هذا الإطار ما يعرف بالاتصال البيداغوجي الذي يتمحور حول:²⁷ جميع اشكال ومظاهر العلاقة التواصلية بين الاستاذ والطلبة بغية تبليغ الخبرات والتجارب والمعارف والمواقف، والتأثير على سلوكياتهم من خلال الاتصال الشفوي وغير الشفوي وباستعمال مختلف الوسائل التعليمية.

²⁵ ربحي عليان مصطفى، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 38.

²⁶ لكحل وهيبية، الاتصال البيداغوجي استاذ-طالب، رسالة ماجستير، تخصص: علم النفس، جامعة عنابة، 2011، ص: 16.

²⁷ حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، طبعة: 01، الدار المصرية-البنانية للنشر والتوزيع،

مصر، 2003، ص: 18

ب- الوظيفة الإعلامية والإقناعية

يلعب الاتصال دوراً رئيسياً في ممارسة الوظيفة الإقناعية التي تهتم بتحقيق الإجماع والاتفاق بين أفراد المجتمع على اختلاف فئاته، من خلال ضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع واتجاه مؤسساته، ثم في إحداث التحولات الضرورية لتغيير نظرة المجتمع ككل إزاء حدث معين أو فكرة معينة أو وجهة نظر أو ظاهرة معينة.

ولأن الناس يتواصلون فيما بينهم لأسباب عديدة متباينة ومختلفة في التراتبية تبعاً للظروف، يمكن أن نصنفها ضمن ثلاثة فئات، هي: ²⁸ **التقاسم والتبادل**، كتقاسم وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف، وهي من الحاجات الأساسية التي لا مناص للإنسان من السعي إلى تلبيتها؛ **الترغيب والإغراء**، وهو من الأهداف الملازمة لجميع العلاقات الإنسانية، ثم **الإقناع** من خلال الشرح والتفسير وتقديم الحجج والدلائل والرد على الاعتراضات.

ويندرج ضمن هذه الفئات أو المستويات الثلاثة، أي التقاسم والتبادل؛ الترغيب والإغراء والإقناع، جميع الجهود الترويجية المتضمنة في الاتصال التسويقي المتعلق بضمان "التوصيل الفعال للمعلومات والأفكار المتعلقة بمنتجات المؤسسة نحو الجمهور عموماً والفئة المستهدفة من الزبائن على الخصوص".²⁹ وكذا الجوانب المتعلقة بالاتصال السياسي الهادف إلى إغراء الناس أو الجماهير وإقناعهم بالانخراط في حزب وتبني أفكاره أو التصويت على شخص معين، كما سنوضحه فيما يلي.

• أهداف الاتصال التسويقي³⁰

- التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وتوفير المعلومات المتعلقة بها.
- ضمان زيادة مستمرة في المبيعات.
- تشجيع الطلب على منتجات المؤسسة.
- تأكيد أهمية منتجات وخدمات لدى الزبائن.
- تحسين وترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك.
- التأثير على سلوك المستهلك وتوجيهه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

• عناصر المزيج الترويجي

بغية تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تعمل إدارة المؤسسة عبر مديرية التسويق على إعداد ما يعرف بالمزيج التسويقي المتعلق بسياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع وسياسة الترويج، مع التركيز على هذا

²⁸ دومينيك وولتون، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

²⁹ الزغبى علي فلاح، الاتصالات التسويقية -مدخل منهجي وتطبيقي-، دار ميسرة، الأردن، طبعة 1، 2010، ص54

³⁰ الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 260.

الأخير من خلال إعداد المزيج الترويجي، والذي يتضمن كل من الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، الدعاية والنشر والتسويق المباشر.

- الإعلان³¹

الإعلان عبارة عن اتصال غير شخصي مدفوع الثمن، تقوم بها المؤسسات الهادفة للربح والأفراد قصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين وإقناعهم بها. ويتم الإعلان بالاعتماد على وسائل عديدة أهمها: الصحف، وسائل نقل الركاب، الإذاعة، التلفزيون، السينما، البريد المباشر والإعلان على مستوى أماكن الشراء.

يمكن للإعلان أن يأخذ أشكالاً عديدة هي:³²

/ الإعلان التعليمي

يتعلق الإعلان التعليمي بتسويق السلع الجديدة، وتسويق السلع القديمة التي تم تزويدها باستعمالات جديدة.

/ الإعلان الإرشادي (الإخباري)

يتعلق الإعلان الإرشادي بتزويد الجمهور بالمعلومات الضرورية التي تمكنه من الحصول على السلعة أو أي شيء معلن عنه، وذلك بأقل جهد وفي أقصر مدة ممكنة.

/ الإعلان الإعلامي

يهدف الإعلان الإعلامي إلى تقوية الصلة بين الجمهور المستهدف والمؤسسة أو الشركة المعلنة وزيادة الثقة فيها وفي منتجاتها.

/ الإعلان التذكيري

يتم إعادة بث بعض الإعلانات، أو جزء منها فقط، لاعتبارات مرتبطة بتكلفة الإعلان، قصد تذكير الجمهور المستهدف بسلع أو خدمات أو بأفكار معينة أو بالمؤسسة ككل.

/ الإعلان التنافسي

يشترط في الإعلان التنافسي أن يتمحور حول إبراز خصائص سلع أو خدمات معينة مقارنة مع سلع وخدمات أخرى مكافئة لها.

³¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص: 497-523

³² نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف كافي، علي عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، ط: 1، دار الأعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 61.

- البيع الشخصي³³

يختلف البيع الشخصي عن باقي عناصر المزيج الترويجي من حيث أنه يتم بصفة مباشرة، أي وجه لوجه، يحاول من خلاله البائع (رجل البيع) إقناع المشتري، ويتطلب البيع الشخصي التحلي بشيء من المرونة، والبحث عن إمكانية تلبية حاجات ومتطلبات كل شخص أو زبون على حده، لهذا يطلق عليه "البيع الشخصي".

وتبرز أهمية البيع الشخصي بالنسبة للزبائن الذين تتسم سلوكهم الشرائية بالتردد، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتحول من منتج إلى آخر، كما تتطلب بعض السلع مهارات فنية معينة تقتضي بأن يتم تجربتها وتشغيلها قبل البيع قصد شرحها.

وعليه، فإن من أهم متطلبات البيع الشخصي أن يتمتع رجل البيع بمهارات اتصالية عالية خاصة فيما يتعلق بالمحادثة والاستماع.

- تنشيط المبيعات³⁴

يهدف تنشيط المبيعات إلى جلب زبائن جدد من خلال إثارة وتحريض الطلب على منتجات المؤسسة، العمل على المحافظة على الزبائن الأوفياء، والمساعدة في الولوج إلى الأسواق الجديدة. ويتضمن ذلك كل الجهود الاتصالية الهادفة إلى خلق اضافة مادية أو معنوية للمنتج، بما يثير ويشجع الطلب عليها من جهة، ويغير من منظور الزبائن حول تقييم القيمة أو المنفعة المرجوة من اقتناء السلعة ومن سعرها المدرك³⁵.

ومن الوسائل والتقنيات المعتمدة في إطار تنشيط المبيعات، والموجهة بشكل مباشر نحو الزبائن، نذكر ما يلي: القسائم (الكوبونات)، العينات المجانية، المسابقات، العلاوات، العروض التمثيلية، التعويض المالي مقابل اقتناء المنتج والتخفيضات الموجهة للمستهلكين والزبائن الأوفياء.

- العلاقات العامة

"العلاقات العامة من الأنشطة التسويقية الهادفة إلى تنمية وتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال مد طريق مزدوج الاتجاه بينها وبين زبائنها، بما يضمن تحقيق رضاهم على سياساتها وإجراءاتها"³⁶. والعلاقات العامة عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام ووسائل الاتصال، بعد قياس اتجاهات الرأي العام، وتحليل نفسية الجماهير المعنية والمتصلة بالهيئات الاجتماعية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، وكذلك

³³ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 529.

³⁴ عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة: 1، 2009، ص: 265.

³⁵ الصميدعي محمود جاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

³⁶ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة - المبادئ والتطبيقات -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 21.

العاملين بالتنظيمات الاجتماعية طبقاً لمنهج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة من الجماهير، بهدف إيجاد صيغ التفاهم والاتفاق والتكيف بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة، وبذلك تتحقق الفائدة للجميع³⁷.

ومن أهم الوسائل والتقنيات المعتمدة في العلاقات العامة نذكر ما يلي:³⁸ الاتصالات الشخصية، المطبوعات، الاتصالات المرئية كالصور الفوتوغرافية، الأفلام، المعارض والصالونات والتلفزيون.

- الدعاية والنشر³⁹

تتضمن الدعاية والنشر جميع المعلومات المتعلقة بكل من المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، والتي تظهر في الوسائل الإعلامية، على اختلافها، دون دفع مقابل لها، وذلك بغية التأثير، بشكل غير شخصي، على آراء واتجاهات ومواقف مختلف الفئات المعنية بذلك.

- التسويق المباشر⁴⁰

التسويق المباشر من الأنشطة التسويقية التي تطورت بشكل ملحوظ بالموازاة مع النمو المتسارع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، لا سيما شبكة الانترنت وبطاقات الدفع عن بعد، وكل ما يتيح الاتصال الدائم والمستمر 24/24 ساعة، 7/7 أيام في الاسبوع وفي كل مكان، أي تخطي حدود المكان والزمان.

"والتسويق المباشر عبارة عن نظام اتصالات تفاعلي، يتضمن استخدام مختلف الوسائل غير التقليدية، بدءاً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكة الانترنت قصد تحقيق استجابة فورية ملموسة في أقل وقت وجهد ممكن.⁴¹

إضافة إلى العناصر التي سبق ذكرها، نشير إلى دور كل من العبوة والتغليف في عملية الاتصال على اعتبار ما يتضمنه الغلاف الخارجي⁴² من حجم وشكل وألوان وطريقة خاصة في التصميم (غالباً ما تكون مسجلة) ومعلومات ظاهرة متعلقة باسم المنتج والمنتج (المؤسسة)، وكتيب التعليمات ودليل الاستعمال وتاريخ الصنع والصلاحيات والمكونات... الخ. وكذا الأمر بالنسبة لدور الرعاية « Sponsoring » في هذه العملية.

³⁷ منال محمد رحال، "العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 23.

³⁸ تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 292.

³⁹ عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

⁴⁰ شيماء سالم السيد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 250.

⁴¹ طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

⁴² شيماء سالم السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

• الاتصال السياسي⁴³

الاتصال السياسي، أحد أنماط الاتصال، يتضمن مجموعة من الرسائل الموجهة من جهة الحكام (رجال السياسة والسلطة، والأحزاب وقادة الرأي وجماعات الضغط...الخ) إلى النخبين بالاعتماد على بعض الدعائم كالحوارات والخطابات، بهدف تحقيق الهيمنة والتحكم في سلوك الجماعات. كما يسعى إلى التحكم في اليات ووسائل تحريض وتعبئة الحشود، وبناء الرأي العام...الخ، وكذا توظيف الثقافة الشعبية.

ويتحدد أسلوب ومنهج الاتصال والإعلام الذي تتبناه وسائل الاعلام في أي بلد وفق تركيبة نظامه السياسي، والاجتماعي ونفوذ السلطة، ونوع العلاقات الاجتماعية التي تربط بين افراده.

ج- الوظيفة الترفيهية

يلعب الاتصال دورا مهما في الجوانب المتعلقة بالتسلية والترفيه على الافراد وتخفيف اعباء الحياة اليومية، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي تتضمن الافلام والمسلسلات والمسرحيات والمسابقات والالعاب.

د - الوظيفة الاجتماعية والثقافية

للاتصال دورا محوريا لا يمكن الاستغناء عنه في ضمان نقل التراث الثقافي بين الاجيال، وفي إحداث التغيير الثقافي المطلوب وفي الغزو الثقافي. "فالاتصال الثقافي والاجتماعي هو نقل الافكار والتجارب وتبادل الخبرات والمعارف بين الذوات والأفراد والجماعات بتفاعل ايجابي وبواسطة رسائل تتم بين مرسل ومتلقي، وهو جوهر العلاقات الإنسانية ومحقق تطورها".⁴⁴

فالثقافة من المفاهيم المعقدة التي يتداخل في تكوينها عوامل مادية ومعنوية متعددة وبكيفية مختلفة. فالثقافة حسب "إدوارد تايلور" هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات وكل القدرات التي يكتسبها الانسان بوصفه عضواً في المجتمع".⁴⁵

ومن خصائص الثقافة كل من **التكامل** بين مجموع العناصر الجوهرية كالدين، واللغة، والعادات والتقاليد...الخ، من جهة، والعناصر الثانوية للثقافة كاللباس، والألعاب، والطعام والألوان...الخ، من جهة أخرى، بحيث تُشكل ما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يميز مجتمعاً ما عن غيره، وتتميز الثقافة بخاصية **الاشتراك**، التي تقضي بأن يكون هذا النسيج مشتركاً لدى مجموعة من أفراد المجتمع، ثم بخاصية **الانتقال**

موقع مجلة النبا العراقية، مجلة فكرية ثقافية سداسية، العدد 83، سداسي: 2، 2002، ص: 83. 07 www. Anabaa.org

⁴⁴ ماجد رجب العبد سكر، مرجع سبق ذكره، 10.

⁴⁵ دونيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط: 1،

2007، ص: 34

حيث تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر بشكل تراكمي عن طريق مختلف المؤسسات الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة والجمعيات الثقافية... الخ.

وتبرز أهمية ودور وظيفة الاتصال على هذا المستوى في تفعيل كل من خاصية الاشتراك من خلال تحقيق إجماع أفراد المجتمع على تلك العناصر الجوهرية والثانوية المكونة لثقافته، ثم على مستوى خاصية الانتقال المتعلقة بنقل المكونات الثقافية من جيل إلى آخر، عن طريق أجهزة الإعلام والمؤسسات والجمعيات الثقافية على اختلاف تخصصاتها.

كما تصنف الثقافة وفق معيار الإيجابية والسلبية، انطلاقاً من تحليل طبيعة العناصر المكونة لها، وانطلاقاً من شكل تأثيرها في سلوك أفراد المجتمع، كما يُمكن لهذا التأثير أن يكون قوياً أو ضعيفاً (معيار القوة والضعف)، تبعاً لاعتبارات عديدة أهمها حجم شريحة المجتمع المنتسبة لهذه الثقافة. وهذا ما يبرر مرة أخرى دور الاتصال في بناء الصنف المرغوب من أصناف الثقافة والمتعلق بالثقافة القوية-الإيجابية، وتدعيم الصنف المتعلق بالثقافة الإيجابية-الضعيفة، وتجنب الصنفين الآخرين وهما: الثقافة السلبية-القوية، والثقافة السلبية-الضعيفة.

إضافة إلى ذلك يبرز دور الاتصال على هذا المستوى في الجوانب التالية:⁴⁶

- تأكيد العلاقة بين المعاني والإشارات والرموز غير المفهومة والتي تختلف من مجتمع لآخر باختلاف الثقافات.
- إضافة وإحلال معاني جديدة لكلمات وإشارات معينة أو إضافة الجديد منها، سواء الشفوية منها أو المكتوبة، على غرار المختصرات التي أصبح يتعامل بها بشكل واسع في مواقع التواصل الاجتماعي.
- تدعيم معاني معينة للكلمات من خلال استخدامها بشكل متكرر من باب المحافظة على اللغات واللهجات المحلية وترقيتها.
- ونشير إلى أن هذه الوظائف يمكننا أن نلمسها على مستويات عديدة أهمها الاتصال العلمي، التربوي، السياسي، الفني، الإخباري أو الإعلامي والتجاري أو الترويجي والتسويقي... الخ.

• الاتصال الإلكتروني

يمكن للاتصال أن يلعب معظم الأدوار التي تناولناها ضمن وظائفه المذكورة بالاعتماد على الاتصال الإلكتروني، الذي أصبح من أكثر أشكال الاتصال تأثيراً في شتى مناحي الحياة، لاعتماده على التقنيات

⁴⁶ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد: 2، جامعة: ورقلة، الجزائر، 2003، ص: 3.

الحديثة في الإعلام والاتصال، متمثلة في شبكة الانترنت والحواشيب، والتي اصبح لا مناص لأي منا التعايش من دونها خاصة في ظل الترابط الوثيق لمختلف أجزاء العالم من خلال التطبيقات البرمجية التي تسهل انسياب المعلومات والدعوة للأفكار، وسرعة تدفق الأموال والسلع والخدمات، كما أنها من اليسر والسهولة في استعمالها، حتى من طرف الاطفال غير البالغين.

ومن أهم خصائص الاتصال الالكتروني نذكر ما يلي:⁴⁷

- التفاعل: من خلال التأثير المتبادل بين أطراف عملية الاتصال؛
- اللامجاهيرية: فالاتصال الالكتروني موجه لفرد أو مجموعة معينة من الافراد، على غرار مواقع التواصل الاجتماعي؛
- قابلية التحويل: أي أن تحول المعلومة أو الفكرة من المستقبل إلى اطراف أخرى مرة أخرى وهكذا دواليك؛
- الشبوع والانتشار: يتميز الاتصال الالكتروني بالعالمية؛
- اللامركزية: تتحول المعلومات والأفكار والأخبار من طرف إلى آخر دون تركيز إرسالها من طرف واحد فقط؛
- التنافسية: اصبح الاتصال الالكتروني من أكبر المنافسين للطرق لتقليدية المعتمدة في نقل المعلومات كالصحف والكتب والمجلات.

6- تحليل وتيرة الاتصال

من خلال التعاريف المقدمة للاتصال، يُمكننا صياغة هذا المفهوم وفق نماذج مبسطة تعبر عن عناصره وخصائصه، ومن بين أهم هذه النماذج نجد كل من نموذج "هارولد لاسوال" (H. Lasswell)، نموذج شانون (C. Shannon)، ونموذج نوربرت فينر (N. Wiener) والتي نوضحها من خلال الأشكال التالية:

1- نموذج أرسطو⁴⁸

يرجع نموذج "ارسطو" لأكثر من 300 سنة قبل الميلاد، فهو من أقدم النماذج المجسدة لعملية الاتصال، والتي يركز فيه على فن الخطابة وتحديد العوامل التي تمكن القائد من التأثير على مجموعة من الافراد وجعلهم ينصاعون لأوامره. ويعزو "أرسطو" نجاح الخطابة، في تحقيق التأثير المرجو، إلى المعرفة الجيدة والتحديد الدقيق لخمس عناصر هي: المتحدث، الخطاب، المناسبة، الجمهور والتأثير.

⁴⁷ ماجد رجب العبد سكر، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

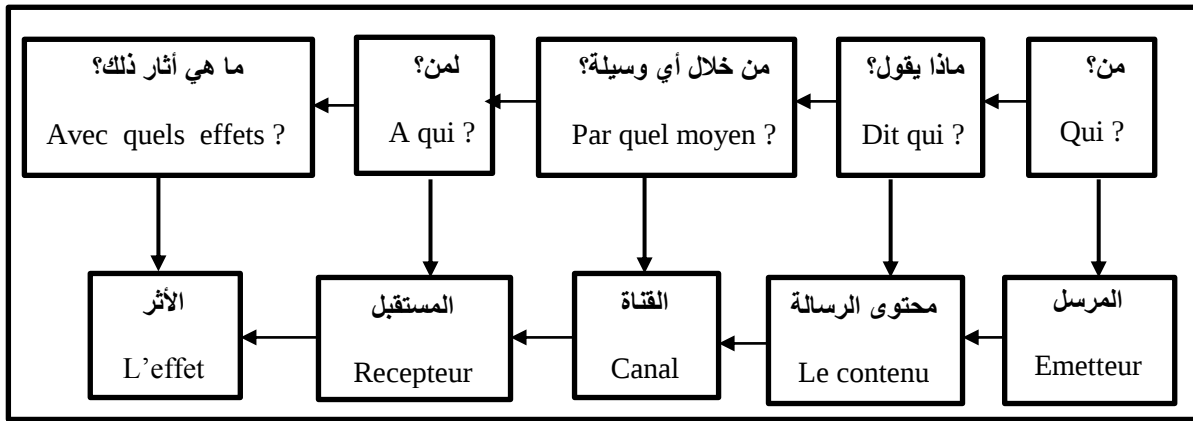
⁴⁸ دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمية العامة، الجزائر، 2004، ص: 17.

ولكي يحقق المتحدث (القائد) التأثير المستهدف، عليه أن يصيغ ويبنّي خطابه بما يتوافق مع كل من خصائص الجمهور المعني بالخطاب، وبما يتناسب مع المناسبة التي يتم فيها إلقاءه.

ب- نموذج هارولد لاسوال « Harold Lasswell 1947 »

يعتبر نموذج "ه. لاسوال" من النماذج الخطية التي يركز فيها على تحديد مراحل عملية الاتصال عبر طرح خمسة أسئلة والإجابة عليها، وفق ما هو موضح بالشكل (I - 1) أدناه.

الشكل (I - 1): نموذج "ه. لاسوال" الخطي لعملية الاتصال

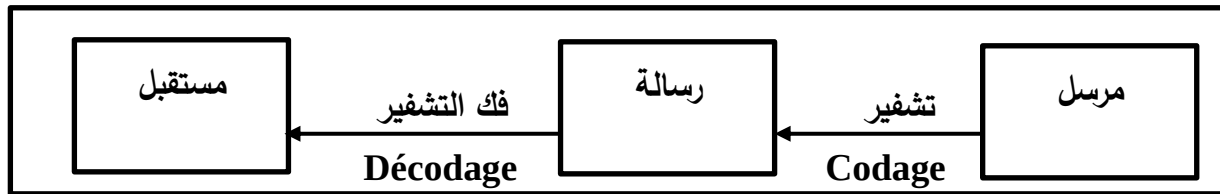


Source : BOUHAFS Abdelkrim, Op.cit., P : 20.

ج- نموذج "كلود شانون" « Claude Shannon 1949 »

يعتبر نموذج "شانون" من أبسط النماذج الملخصة لوثيرة عملية الاتصال، كما أنه يركز على عنصري عملية التشفير وفك التشفير على اعتبار أنهما من المراحل المهمة في عملية الاتصال، الأمر الذي لم يتم الإشارة إليه بنموذج "لاسوال"، كما هو موضح من خلال الشكل أدناه.

الشكل (I - 2): نموذج "شانون" في عملية الاتصال



Source : Joly Bruno, La communication, Edition Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009, P : 12

د- نموذج "أوسجود" و "شرام" « C. Osgood et W. Schramm 1959 » في عملية الاتصال

يعتبر نموذج "ويلبور أوسجود وشارلز شرام" نموذجا مكملًا للنماذج المذكورة أعلاه، من خلال تعديل بعض عناصرها، مع التركيز على إبراز جوانب التفاهم بين كل من المرسل والمستقبل، وهو الأمر الذي عبّر عنه

بفكرة "التجارب المشتركة" التي تنعكس على توحيد الافكار والمواقف والعواطف والإشارات والإيماءات والرموز المشتركة مما يزيد من فعالية عملية الاتصال.

ولقد لخصا "أوسجيد وشرام" وتيرة عملية الاتصال من خلال ثلاثة مراحل اساسية هي:

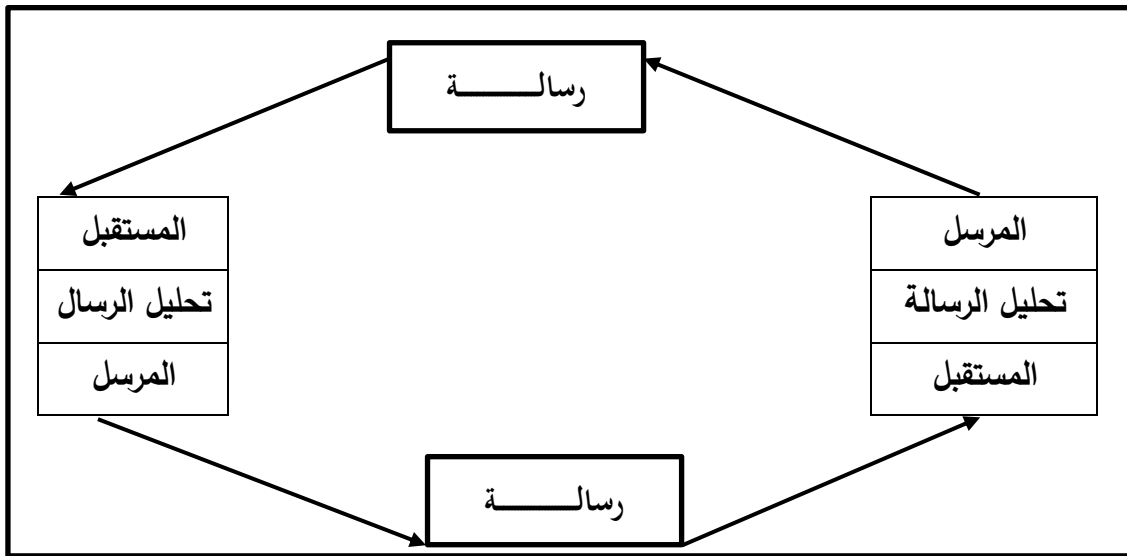
- قيام المرسل بوضع الشفرة: أي الصياغة الصريحة للرسالة في شكل علني.

- صياغة الرسالة: وتتضمن تحديد التشفير المناسب.

- مرحلة فك التشفير: يقوم المستقبل باستلام الرسالة وفهم محتواها.

ويمكن صياغة نموذج "شرام وأوسجيد" من خلال الشكل التالي:

الشكل (I - 3): نموذج "و. شرام وش. أوسجيد" في عملية الاتصال



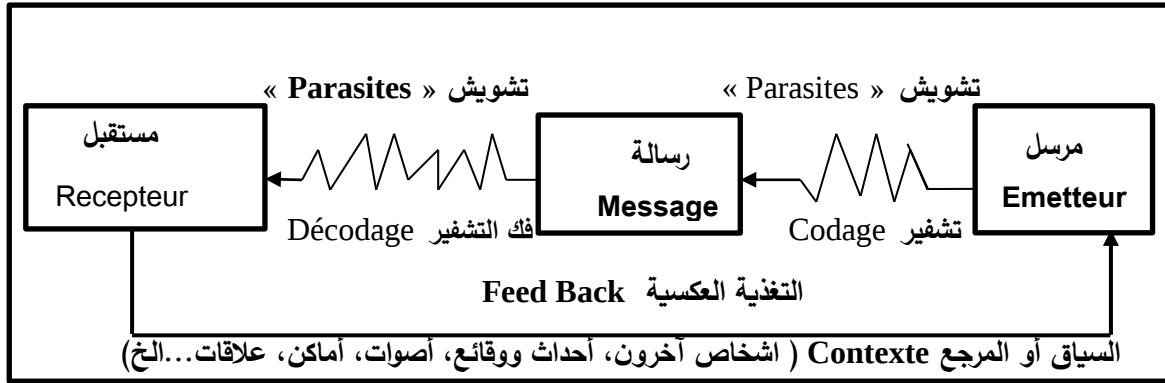
المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:75.

هـ- نموذج نوبرت وينر « Nobert Wiener »

يقوم نموذج "ن. فينر" على تبسيط أوجه تفاعل جميع العناصر المذكورة في التعاريف المقدمة لمفهوم الاتصال، وذلك من خلال تعديل نموذج "ه. لاسوال"، بإضافة عناصر الضبط المتعلقة بالتغذية العكسية في شكل مرتد نحو المرسل، والتتويه بعنصر "التشويش" في عملية الاتصال دون إغفال كل من عمليتي التشفير وفك التشفير المذكورتين على مستوى نموذج "شانون".

وبذلك فإن نموذج "فينر" يحاول أن يجمع مزايا كل من النموذجين الأوليين وأن يتجنب نقائصهما، مع إضافة عناصر أخرى متمثلة في كل من التشويش، والسياق أو الإطار العام الذي تجري على ضوئها عملية الاتصال، وذلك حسب ما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (I-4): نموذج "نوربرت وينر" N. Wiener " لعملية الاتصال



المصدر: دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص: 17. -بتصرف-

يُوضح لنا النموذج أعلاه جميع مراحل صياغة وتحويل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مع إبراز ما قد يعترضها من انحرافات أو تشويش، إضافةً إلى عملية التغذية العكسية من المستقبل إلى المرسل مرة أخرى، الأمر الذي يعكس خاصية الاستمرارية في عملية الاتصال.

انطلاقاً من النموذج أعلاه يمكننا تصنيف مجموع العناصر المتدخلة في عملية الاتصال، كما يمكننا تصنيف نماذج الاتصال في ثلاثة أصناف رئيسية هي: النماذج الخطية أحادية الاتجاه، كنموذج "لاسوال" و"شانون"، النماذج التبادلية أو الثنائية على غرار نموذج "شرام وأوسجيد" ونماذج تفاعلية ممثلة في نموذج "توبرت وينر".

7-عناصر عملية الاتصال⁴⁹

نميز عناصر عملية الاتصال في كل من العناصر المادية وغير المادية.

أ- العناصر المادية لعملية الاتصال⁵⁰

تشمل العناصر المادية للاتصال على كل من المرسل الذي يُصدِرُ الرسالة، سواءً كان شخصاً أو هيئة، الرسالة، قد تكون شفوية أو غير شفوية، ثم القناة التي تنتقل من خلالها الرسالة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ثم مستقبل الرسالة.

- المرسل: المرسل « Émetteur »

المرسل هو مُصدِرُ الرسالة ومُصدَرُها، كأن يكون استاذاً أو مقدم نشرة أو إماماً أو معلقاً رياضي أو أي هيئة أخرى تأخذ شكل شخص طبيعي أو معنوي، كوكالة الأخبار أو رئاسة الدولة أو الحكومة أو إدارة الشركة أو مجلس البلدية وغيرها.

⁴⁹ محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ الرياض، السعودية، 2002، ص: 43.

⁵⁰ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 241.

- الرسالة « Message »

يتم صياغة الرسالة بالاعتماد على اللغة بمفهومها الواسع من كلام أو حركات أو إماءات وصور وكتابة أو إشارات أو أفكار ومعاني. فالدرس عبارة عن رسالة، وكذلك الخبر أو الومضة الإشهارية أو التحقيق والمقابلة، أو الحوار والنقاش أو المقابلة الصحفية...الخ.

- القناة « Canal »

تتحرك الرسالة من المرسل نحو المستقبل وفق دعامة مادية كفيلة بحملها ونقلها. وقد تكون القناة في شكل كتاب، أو عن طريق الهاتف أو التلفزيون أو شبكة الأنترنت، وقد تكون قناة مباشرة، وجه لوجه، ويكون فيها الهواء هو تلك الدعامة المادية التي تكفل تحويل الكلام في شكل موجات وذبذبات من لسان المرسل نحو أذان المستقبل.

وتأخذ القناة اشكالا عديدة منها:⁵¹

/ القناة اللفظية: تنتقل المعاني من خلالها باستعمال الرموز الصوتية.

/ القناة الكتابية: تنقل المعلومات والمعاني كتابة.

/ القناة التقنية: تعتمد على أدوات ووسائل تقنية كالهاتف والتلفزيون والراديو.

/ القناة التصويرية: تعتمد على الملصقات ولوحات التوجيه والإعلان.

- المستقبل « Récepteur »

المستقبل هو الشخص أو الهيئة التي أرسلت إليها الرسالة ويستقبلها بالاعتماد على واحدة أو بعض أو كل حواسه من سمع، بصر، ذوق، شم ولمس. فقد يكون المستقبل عبارة عن طلبة، في حالة الدرس، أو زبائن في حالة الوميض الإشهاري، أو متفرج أو مستمع في حالة نقل الأخبار والمقابلات التلفزيونية والإذاعية...الخ.

ب- العناصر الحيوية لعملية الاتصال

تتمثل العناصر الحيوية في كل من الترميز أو التشفير، فك التشفير والتشويش، والسياق الذي يتم وفقه إجراء عملية الاتصال، أي الظروف والمرجعية الثقافية والسياسية والاجتماعية...الخ، لكل من المرسل والمستقبل، ثم التغذية العكسية من المستقبل إلى المرسل.

- التشفير « Codage »

يتعلق التشفير في أول خطواته وأبسط أشكاله، بعملية صياغة الأفكار (الرسالة) الموجودة في ذهن المرسل في شكل كلام أو كتابة أو إشارات أو رموز وإماءات، أي تحويله من الذهن إلى اللسان في حالة

⁵¹ مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط:1، دار الطليعة، بيروت، لبنان 1997، ص: 14.

الكلام أو اليد في حالة الكتابة. وتتعدّد عملية التشفير هذه حسب قناة الاتصال المعتمدة والوسائل المادية التي تتطلبها.

- فك التشفير « Décodage »

فك التشفير في أبسط أشكاله هو تلك العملية التي تتم بين لحظة استقبال الرسالة عن طريق السمع أو النظر أو كليهما ولحظة فهم محتواها، أي تحويلها من أذن أو عين المستقبل إلى ذهنه. وتتعدّد عملية فك التشفير، كلما تتداخلت فيها اعتبارات تقنية كحالة المكالمات الهاتفية، أو عندما يتعلق الاتصال باستعمال شبكة الانترنت وغيرها.

- التشويش « Parasites »

التشويش هو الناتج عن الضجيج الذي يحيط بعملية الاتصال، وقد يؤدي هذا التشويش إلى إحداث انحرافات معتبرة في شكل ومحتوى ومعنى الرسالة محل عملية الاتصال مثل الازدحام والتحريف والانقطاع.

- السياق والمرجع « Contexte et Référence »

يتعلق السياق والمرجع بجميع الظروف المحيطة بعملية الاتصال، ويلاحظ على العموم أن لكل من المرسل والمستقبل مرجعا خاصا، به قد يتشابهان بشكل كبير لكن لا يمكنهما أن يتطابقا، كما قد يختلفان ويتنافران.

فالحملات الانتخابية، على سبيل المثال، يمكن اعتبارها سياقاً يتضمن كلاماً وتصريحات تختلف في مدلولاتها عن الحالات العادية، كما يمكن اعتبار الأسلوب الهزلي سياقاً للرسالة يتضمن كلاماً من غير اللائق الإدلاء به لدى هيئات التحقيق أو التصريح به أمام القاضي أو أمام الصحافة... الخ، لأن السياق والمرجع في هذه الحالات مختلف بشكل كبير عن سياق الهزل.

- التغذية العكسية « Feed-Back »

تتفاوت سرعة التغذية العكسية تبعاً للطريقة التي تم اعتمادها في عملية الاتصال، حيث تكون تغذية عكسية سريعة في حالة الاتصال الشخصي المباشر، وتكون بطيئة في حالة الحملات الإعلانية والحملات الانتخابية. ويمكن للتغذية العكسية أن تأخذ ثلاثة أشكال هي:⁵²

/ تغذية عكسية تقييمية « Evaluatif »

يركز مضمونها على الطرف الذي أصدر الرسالة، كأن تُصدر حكماً على الاستاذ أو المدير أو المدير العام بأنه متمكن أو عكس ذلك.

⁵² فؤاد الشيخ، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط:6، مركز الكتاب الأردني، الاردن، 1998، ص: 233.

/ تغذية عكسية تفاعلية « Réactionnel »

يركز مضمونها على مستقبل الرسالة، فهو يتفاعل معها من خلال الرضا أو التذمر أو من خلال الحزن أو الفرح...الخ.

/ تغذية عكسية وصفية « Descriptif »

تتضمن وصف موضوعي مجرد للأحداث والاشخاص دون أي تقييم أو إصدار للأحكام.

الجدول (I - 2): أمثلة حول أشكال التغذية العكسية

الرسالة	تغذية عكسية تقييمية	تغذية عكسية تفاعلية	تغذية عكسية وصفية
درس	الاستاذ واسع الاطلاع، غزير المعلومات، منظم وبيداغوجي.	فهمتُ الدرس بشكل جيد، أنا راضي ومرتاح وأشعر بالثقة في النفس ومتحمس للتوسع في هذا المقياس.	حضر الاستاذ متأخراً، خط الاستاذ غير واضح، كان الدرس طويلاً، طرح الاستاذ 4 أسئلة، قدم الاستاذ 7 تعاريف...الخ.
وميض إشهاري	المنتج جذاب وذو صلابة عالية لكن سعره جد مرتفع	ارغب في اقتناء المنتج، القيام بالشراء الفعلي للمنتج، إعادة الشراء، الولاء للعامة...الخ.	المنتج صناعة محلية، ركز الإشهار على اللون الازرق، الوميض الإشهاري من تقديم النجم الفلاني، تم عرض الوميض قبل نشرة الاخبار...الخ.
استئذان بالغياب	العامل غير منضبط	أشعر بالإحراج، الرفض المطلق للطلب، أو التوقيع على الطلب بالقبول.	الطلب الثاني في نفس الأسبوع، حجة الغياب كانت لظروف عائلية.
خبر بحادث مروري	السائق متهور وعديم المسؤولية	الشعور بالحزن والتأثر أو البكاء وعدم الرضا	وقع الحادث تحت الجسر على الساعة: 10.00 عدد الجرحى: 2
طلب سلفية	أنت مسرف ومبدر	امتعاض وإحراج ورفض منح السلفية	مبلغ الطلب 10.000دج، تاريخ الاستحقاق : 2017/04/14

المصدر: من إعداد الاستاذ.

ثانياً: مصادر التشويش والانحراف في عملية الاتصال⁵³

غالباً ما تتعرض الرسالة إلى تغيير أو انحراف في الشكل وفي المحتوى والمعنى بفعل التشويش (Parasites)، يُعبر عنه بالاضطراب أو الانحراف في عملية الاتصال، ويمكن تصنيفه حسب مصدره في ثلاثة أنواع، هي انحرافات مرتبطة بالمرسل، انحرافات مرتبطة بقناة الاتصال، وانحرافات مرتبطة بالمستقبل.

1- الانحرافات المرتبطة بالمرسل⁵⁴

هناك اسباب عديدة قد تؤدي إلى تشويش وانحراف عملية الاتصال مردّها إلى المرسل، ومن بين هذه الاسباب نذكر الغموض في الحرف والكلمات، أو بسبب الغموض في الجمل والعبارات، سوء التحكم في القناة المعتمدة في عملية الاتصال أو لأسباب أخرى متعلقة بمواقف وعواطف المرسل إزاء المستقبل.

أ- الغموض في الحروف والكلمات

يمكن للغموض على مستوى الحرف والكلمات أن يرجع لأسباب عديدة نوجزها فيما يلي:

- ضعف الصوت.

- الإضراب الخلقي أو الفيزيائي في مخارج بعض الحروف.

نلاحظ أن بعض الأشخاص يصعب عليهم نطق بعض الحروف لأسباب خلّقية وراثية، وغالباً ما يتعلق الأمر بحرف "السين" وحرف "الراء".

ب- الاضطراب في مخارج الحروف لأسباب ثقافية

يمكن أن تختلف مخارج الحروف بين كل من المرسل والمستقبل لأسباب ثقافية مرتبطة باللهجات، ففي بعض المناطق أو بعض الدول تنطق بعض الحروف بشكل مغاير عما تنطق في دول ومناطق أخرى. ومن الأمثلة على ذلك حرف "القاف" الذي ينطق في دول كثيرة مثل مصر بـ "أ"، وينطق في دول ومناطق أخرى حرف "ق" أو أن ينطق حرف "الجيم" "ق" كذلك.

ج- زلات اللسان

زلات اللسان عبارة عن أخطاء غير مقصودة يرتكبها المتحدث أثناء الحديث « Lapsus »، أو أثناء الكتابة وتسمى في هذه الحالة أخطاء الطبع « Fautes de frappe »، غالباً ما تظهر من خلال تسبيق أو تقديم بعض الحروف عن أخرى، أو إقحام حرف أو حروف أخرى في الكلمة فتغير معناها، بحيث قد تصبح مثلاً "كلمات" "لكمات" أو أن تصبح كلمة "ترفض" "تقرض" أو "المحنة" "المنحة"... الخ.

ومن أهم اسباب الوقوع في هذه الأخطاء التسرع في الحديث أو الكتابة، إلا أن هناك من يرجعها لأسباب أخرى اعمق من ذلك ويربطها بخلفية المرسل وأفكاره المسبقة حول موضوع الرسالة، وحول الأطراف المعنية بها، وأن هذه الاخطاء إنما تعبر عن مكنونات وقناعات راسخة في اللاوعي.

⁵³ Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P : 24.

⁵⁴ حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط:1، 2010، ص: 33.

كما يتوسع في استعمالها، عمداً، بعض الممثلين والفنانين قصد تحويل بعض الأفكار، وفي بعض الومضات الإشهارية واعتمادها كطريقة لتمير وتبليغ بعض الرسائل المشفرة، على نحو : « Daily » « Dially ».

- الغموض في الكلمات

من المنطقي أن تؤدي جميع العوامل المذكورة على مستوى الغموض في الحروف إلى الغموض في الكلمات بشكل مباشر، كما قد يرجع الغموض في هذه الأخيرة إلى أسباب ثقافية متعلقة باللغة واللهجة المختلفة من منطقة إلى أخرى سواء كان ذلك في اللغة العربية أو في اللغات الأجنبية، على نحو الاختلافات المسجلة بين كل من اللغة الفرنسية في فرنسا وفي بلجيكا وكندا أو بين اللغة الإنجليزية بإنجلترا مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية.

ب- الغموض على مستوى الجمل

يرجع الغموض في الجمل والعبارات إلى أسباب عديدة، أهمها ما يلي:

- عدم إتقان اللغة

تبرز آثار عدم إتقان اللغة في صياغة الجمل من حيث تحديد مواقع أقسام الجملة من فعل وفاعل ومفعول به ونعت ومبتدأ ومن اسم وخبر وغيرها، إضافة إلى سوء استعمال أدوات وحروف الربط كحروف الجر والنصب.

كما قد يعود هذا الغموض إلى سوء استعمال الأدوات البلاغية كالاستعارة والتشبيه والكناية والمجاز... الخ. إضافة إلى الترجمة الحرفية المباشرة، الأمر الذي يعكس تكرار المرسل بلغة وكلامه بلغة أخرى.

- استعمال اللغة المتخصصة

يكون الغموض ناتجا عن استعمال اللغة المتخصصة عندما يتمادى المرسل في استعمال اللغة المتخصصة، ويتوسع في توظيف المصطلحات المرتبطة بميدان معين، كالمصطلحات المعتمدة في القانون أو الكيمياء والمحاسبة والطب... الخ. وهي مصطلحات غير متداولة لدى جميع الناس، ويبرز ذلك بشكل ملحوظ في الكثير من الحوارات والنقاشات الإذاعية والتلفزيونية.

ويلاحظ أن الكثير يتمادى في سرد العديد من الأرقام والنسب والمعدلات والعلاقات المتخصصة التي يستدعي حسابها استعمال علاقات وصيغ رياضية، كمعدل التضخم ومعدل اندماج الاقتصاد الوطني أو الميزان التجاري... الخ.

وبالإضافة إلى الغموض الذي تتسبب فيه استعمال المفرد للغة المتخصصة، نلاحظ أنه يضيف نوع من الملل والضجر لدى المستقبل مما يشوش عملية الاتصال ويؤدي إلى انحرافها، أو حتى إلى قطعها في الكثير من الحالات.

ج- سوء التحكم في وسائل الاتصال

إضافة إلى سوء التحكم في اللغة باعتبارها وسيلة اتصال، من الممكن أن لا يتحكم المرسل في بعض وسائل الاتصال، كاستعمال شبكة الانترنت أو سوء استعمال الفاكس أو أدوات العرض، مثل جهاز العرض « Data-show »، ومما تتطلبه من التحكم المسبق في بعض البرمجيات المعلوماتية، كـ « PowerPoint ».

د - المواقف والعواطف

المواقف عبارة عن آراء ووجهات نظر سابقة إزاء قضية معينة أو شخص معين أو فكرة معينة...الخ، أما العواطف فهي مرتبطة بمشاعر واحاسيس الشخص المرسل اتجاه المستقبل، وقد تمتد من الحميمية والودية إلى العدائية والاحتقار، ومن عقدة التكبر والتفوق والتكبر إلى الانقيادية والخضوع. وسنعود إلى تفصيل ذلك في إطار تحليل العوامل النفسية والمعنوية لعملية الاتصال (المحور الثاني).

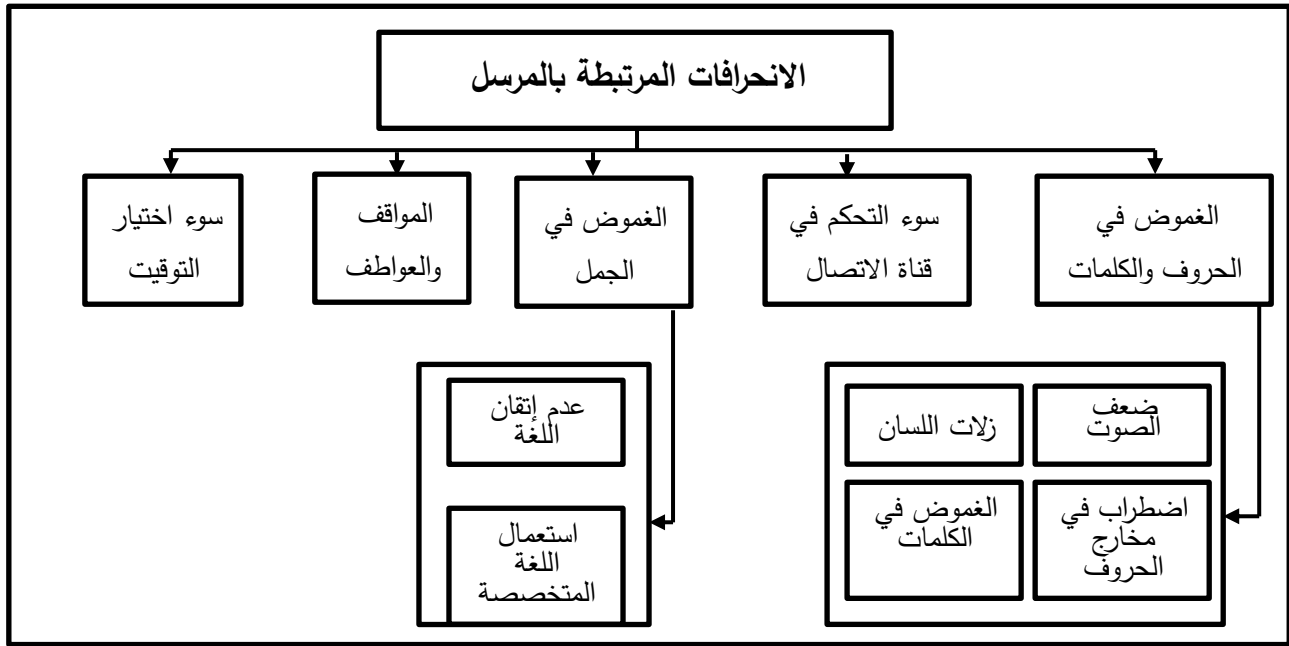
كما يمكن لهذه الانحرافات أن تعود لأسباب أخرى عديدة نذكر منها ما يلي:⁵⁵

- عدم وضوح الهدف من عملية لاتصال، أو عدم تمكن المرسل من الإحاطة والتحكم في موضوعه.
- سوء اختيار توقيت الاتصال، كأن يستدعي المدير احد موظفيه بعد نهاية وقت العمل لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى وقت طويل، فمن الطبيعي أن لا يكون هذا الموظف في استعداد تام للإصغاء الجيد، ناهيك عن الاسترسال والتبسط في شرح الموضوع محل عملية الاتصال.
- مصداقية المرسل التي ترتبط بمدى مطابقة محتوى الرسالة لشخصه وطبيعته، فالمعلومات المتعلقة بالصادرات والواردات، على سبيل المثال، إذا كان مصدرها وزارة التجارة أو الجمارك، تكون درجة الثقة بها كبيرة، على عكس لو أن مصدرها كان وزارة الداخلية أو الاشغال العمومية وغيرها، كما أن المعلومات الصادرة حول بعض الامراض وكيفيات الوقاية منها وعلاجها ينبغي أن يكون مصدرها طبيبا مختصا حتى نضمن مصداقيتها.

وفي الأخير يمكننا تبسيط الاسباب المذكورة من خلال الشكل أدناه.

⁵⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

الشكل (I - 5): الانحرافات المرتبطة بالمرسل



المصدر: من إعداد الأستاذ.

2- الانحرافات المرتبطة بقناة الاتصال

نميز الانحرافات المرتبطة بقناة الاتصال في العناصر التالية:⁵⁶

أ- غياب قنوات الاتصال أو قتلها

يشتكى الكثير من الناس كمواطنين ومتعاملين وزبائن من غياب قنوات الاتصال، ونلمس ذلك من خلال المكاتب المغلقة على مستوى الإدارات العمومية على سبيل المثال، أو في غياب المسؤولين وعدم الرد على المكالمات الهاتفية وعلى استفساراتهم وشكاويهم، وقد تتطور انعكاسات ذلك لتأخذ شكل احتجاجات واعتصامات واضرابات، حتى على الطعام، أمام مداخل بعض الهيئات كالوزارات والبلديات وغيرها، ويندرج كل ذلك ضمن ما يعرف بأزمة الاتصال.

ب- ضعف تردد أو تواتر قناة الاتصال

بعض قنوات الاتصال ترددها ضعيف بحيث لا يتعدى مداها مسافة أو رقعة جغرافية معينة، ويظهر ذلك من خلال الجرائد والمجلات والإذاعات المحلية، وكذا بالنسبة لبعض شبكات الاتصال الهاتفية المحلية.

ج- ازدحام قناة الاتصال

تشهد بعض قنوات الاتصال ازدحاما معتبرا خلال بعض الفترات ويظهر ذلك بوضوح على مستوى الشبكات الهاتفية وعلى مستوى شبكة الانترنت، أو من خلال العدد الكبير من المواطنين أمام بعض المكاتب والشبابيك أثناء أيام الاستقبال المخصصة.

⁵⁶ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

د - طول قناة الاتصال وتعدد الوسطاء

يمكن، في الكثير من الحالات، أن يتعدد المتدخلين في قناة الاتصال الواحدة، أي أن لا يكون اتصالاً غير مباشراً بين كل من المرسل والمستقبل، وكلما زاد عدد هؤلاء المتدخلون كلما كانت الرسالة عرضة للتشويش والانحراف في الشكل والمحتوى والمعنى، وهو الحال بالنسبة للكثير من الشكاوى الصاعدة من العمال نحو المدير العام للمؤسسة، مروراً بالمناصب الوسطى وفقاً لمقتضيات إلزامية احترام الهرم الإداري، والعكس كذلك أي من المدير العام نحو العمال البسطاء أو التنفيذيين، أو من مدير الإدارة العامة نحو الزبائن، مروراً بمديرية التسويق، ثم وكالة الإشهار، ثم بالتلفزيون أو الإذاعة في حالة إعداد وتصميم وإخراج ثم بث وميض إشهاري.

كما أن المدة التي تفصل بين فترة صياغة الرسالة وفترة وصولها للمستقبل لها دور كذلك في زيادة حجم الانحرافات، بحيث كلما زادت هذه المدة كلما كانت الرسالة عرضة للانحرافات، فسياق الرسالة قد يتغير، وبمرور الوقت وتغير الظروف العامة قد تفقد الرسالة فحواها وتتحرف مدلولاتها.

هـ - عدم ملائمة قناة الاتصال لموضوع الرسالة أو للمستقبل

قد يُساء اختيار قناة الاتصال، فبعض القنوات مكلفة لأحد طرفي عملية الاتصال مما قد يضطره إلى تقليص محتوى الرسالة واختصارها، أو أن يسرع في الكلام وهذا ما ينعكس سلباً على الرسالة. وقد توجه الرسالة نحو فئة أمية، على سبيل المثال، باستعمال الجريدة كقناة اتصال، أو أن لا تكون قناة الاتصال مناسبة لمحتوى الرسالة في حد ذاتها، فالدرس أو المحاضرة عبارة عن رسالة من الاستاذ (المرسل) نحو الطلبة (المستقبل)، لا يمكن تحويلها باستعمال القناة الهاتفية، ومن الأفضل اعتماد القناة المباشرة في ذلك. ومن الأفضل كذلك اعتماد القناة التلفزيونية بدلاً من القناة الإذاعية في تحويل رسالة مفادها التحسيس بأضرار التدخين أو المخدرات، أو بمخاطر السرعة وعدم احترام قانون المرور، على عكس قناة الجريدة أو قناة الإذاعة التي لا تظهر الصور.

3- الانحرافات المرتبطة بالمستقبل

يمكننا إجراء مطابقة لجميع اسباب الانحرافات المرتبطة بالمرسل على المستقبل، كضعف السمع بمقابل ضعف الصوت لدى المرسل، وكذا عدم اتقان اللغة وسوء التحكم في قناة الاتصال والمواقف والأحكام المسبقة. كما يضاف إلى ذلك غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد المستقبل في شكل رسائل ومذكرات وتقارير وأبحاث... الخ، خاصة في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الأمر الذي قد يؤدي دوراً عكسياً بحيث يقلل من تدقيق وتمعن المستقبل في محتواها.

4- متطلبات الاتصال الناجح والفعال

"إن القدرة على الاتصال هي القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بعملية الاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة، ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود أفعال إيجابية."⁵⁷

يمكننا الحكم على فعالية ونجاح عملية الاتصال إذا تمكن المرسل من تحويل المعنى الذي هو في ذهنه إلى المستقبل بوضوح وبساطة، وأن يتفاعل هذا الأخير مع الرسالة وفق ما يُنتظر منه، كأن يقوم بعملية الشراء بعد متابعته لوميض إشهاري، أو أن يفهم الطالب الدرس ويتحصل على علامة ممتاز في الاختبار... الخ. ولبلوغ ذلك يقتضي توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية نوجزها فيما يلي:⁵⁸

أ- الوضوح

يرتبط وضوح الرسالة باستخدام الكلمات والإشارات والرموز والمصطلحات والمعلومة المفهومة لدى المستقبل.

ب- البساطة

أن تتم عملية الاتصال بشكل مبسط خالي من أي تعقيدات، وأن تصل الرسالة إلى المرسل إليه في أقصر مدة ممكنة، لأنه كلما زادت هذه الأخيرة زاد احتمال تعرضها إلى الانحرافات.

ج- سلامة الوسيلة

ينبغي أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب المادية والتقنية، مثل ما يلاحظ على بعض سبورات الإعلان أو العرض من خدش، أو تمزق بعض المراسلات التي تتم عن طريق الفاكس، أو أي نوع من الخلل التقني الذي يصيب أجهزة العرض.

د- التأكد من دافعية المستقبل

كلما كانت الرسالة محققة ومشبعة لحاجة أو بعض حاجات المستقبل كلما زاد اهتمامه بها، فالإنسان بطبعه يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد أن يدركه.

هـ- عدم التعارض

غالبا ما تستخدم أكثر من وسيلة في نقل وتحويل نفس الرسالة، لهذا ينبغي الحرص على وحدتها الشكلية والضمنية تجنباً لأي اختلاف أو تباين في قراءتها وفهمها.

⁵⁷ صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 161.

⁵⁸ معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط: 1، عمان، الأردن، 2008، ص:

و- الملائمة

الحرص على ملائمة وتناسب الرسالة محل عملية الاتصال مع الهدف منها ومع مكان وتوقيت تحويلها والظروف العامة المحيطة بذلك.

ي- الصدق والمصادقية

ينبغي للرسالة أن تكون صحيحة، وأن تصدر عن جهة رسمية موثوق بها.

ثالثاً: انماط الاتصال

تُصنف انماط الاتصال وفق معايير عديدة أهمها معيار عدد الافراد المشتركين في الاتصال وطبيعتهم، بحيث تصنف انماط الاتصال وفقها في اتصال ذاتي، اتصال شخصي، جماعي وجامهيري؛ أو حسب معيار الوسيلة المستخدمة، أين نصنف اتصال لفظي وغير لفظي؛ وحسب مسار الاتصال، من حيث كونه صاعد أو نازل أو أفقي؛ ومن حيث الرسمية، أين نجد كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى الاعتبار الوظيفي المرتبط بنشاط معين، والذي نصنف وفقه اصنافاً عديدة كالاتصال البيداغوجي، الفلاحي، الصناعي، الزراعي، التسويقي... الخ، وهو التصنيف التي قمنا بعرض بعض اشكاله في معرض شرح وظائف الاتصال اعلاه.

وفي هذا الإطار، سنقوم بعرض كل من تصنيف انماط الاتصال وفق المعيار الأول والثاني (حسب عدد المشتركين وحسب الوسيلة المستخدمة) ضمن هذا العنصر، كما سنرجأ شرح أنماط الاتصال حسب الرسمية (الاتصال الرسمي وغير الرسمي)، وحسب المسار (الصاعد والنازل والأفقي) إلى المحور الثالث المخصص لتناول اعتبارات إعداد سياسة الاتصال داخل المؤسسة.

1- الاتصال الذاتي Communication Intra-Personnelle⁵⁹

يتضمن الاتصال الذاتي حديث الفرد مع نفسه، فهو يناقش افكاره واحاسيسه ومذكراته وتجاربته السابقة ويسقطها على ظواهر أو حالات ومواقف معينة سابقة، آنية أو مستقبلية، حقيقية أو خيالية، في خلوته أو أثناء مطالعته لكتاب أو تصفحه لجريدة أو خلال متابعته لبرنامج تلفزيوني... الخ.

ومن أهم محددات الاتصال الذاتي أن يفهم الفرد ذاته ويعرف محفزاتها، دوافعها، رغباتها وتطلعاتها، ثم أن يقوم بتقييم وتقدير هذه الذات بتحديد مقدار الصورة التي ينظر فيها إليها (إلى ذاته)، فقد تكون نظرة عالية أو منخفضة يتحدد وفقها مقدار ثقته في نفسه من جهة، ويتمكن من صياغة شكل وطبيعة الإدراك الذهني للأشياء التي تحيط به، من جهة أخرى. وتتأرجح هذه الصيغة والتقدير نحو الذات بين كل من الذات المثالية، والذات الشخصية، ثم الذات الاجتماعية، ليحدد الفرد تقديره لذاته بين تقدير منخفض أو عالي.⁶⁰

⁵⁹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012،

ص: 17

⁶⁰ حنان عبد السلام جمبي، الاتصال الذاتي - مطبوعة حول الاتصال صادرة عن جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2005، ص: 12

أ- التقدير المنخفض للذات

من أهم علامات التقدير المنخفض للذات الانعزال والانطواء والهروب من المواجهة، وعدم تقبل النقد من الآخرين.

ب- التقدير العالي للذات

على عكس الحالة الأولى، فإن أهم سمات الفرد صاحب التقدير العالي لذاته، هو ذلك الشخص الواثق من نفسه، والذي يشعر بحرية عالية أثناء النقاش، والاعتراف بالنقائص والأخطاء التي يرتكبها بمقابل الترحيب بكافة أشكال النقد البناء، وأن ينظر إلي ذلك على أنه من طرق تقويم السلوك والاصلاح الذاتي، ومن سبل التعلم والتنمية الشخصية المتواصلة.

ج- الإدراك الذهني⁶¹

الإدراك الذهني هو البرامج الذاتية التي تقوم بتحليل كل العمليات الاتصالية التي يمر بها الفرد، ومن ثم فإن الإدراك الذهني والاتصال عمليتان تدوران في حلقة واحدة يؤثر كل منهما في الآخر. فالإدراك الذهني هو تلك الآلية التي يتم وفقها تكوين معنى شخصي للأشياء التي من حولنا، والتي تقضي إلى تقديم تفسير وفهم خاص أو وجهة نظر أو رأي أو قناعة شخصية مبنية على طريقة وأسلوب خاص بالفرد في كيفية تعامله وتفاعله مع المعلومات الواردة له من حيث اختيارها، تنظيمها (فرزها وتبويبها) ثم تحليلها وتفسيرها.

- على مستوى الاختيار

يختار المخ نسبة قليلة من المؤثرات التي يتعرض لها ثم يعالجها بطريقة واعية أو غير واعية، ويصنفها بناء على التجارب السابقة أو التأثير بأحكام وآراء الآخرين ثم يسجلها ويحتفظ بها، ويتجاهل المخ المعلومات المتبقية الأخرى.

كما تتضمن عملية الاختيار هذه بدورها ثلاثة عناصر هي اختيار المعلومات التي نسمح لأنفسنا بالتعرض لها، ثم اختيار المعلومات التي نسمح بالانتباه لها ثم اختيار المعلومات التي نريد الاحتفاظ بها.

- على مستوى التنظيم

بعد اختيار المعلومات والمؤثرات من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال، يعمل المخ على فرزها وتنظيمها وتصنيفها وفق عدة اعتبارات أهمها مدى تكاملها مع ما سبق أن تعرض له من تجارب، ومدى تقاربها وتشابهها معها.

- على مستوى عملية التفسير

تتم آلية تقديم الفهم الشخصي للمعلومات التي تم اختيارها وتنظيمها لتفسر وتترجم بناء على التجارب والخبرات السابقة والمواقف السابقة، بحيث كلما كانت المؤثرات مألوفة ومتوائمة مع حصيلة التجارب السابقة كلما كان تفسيرها أسرع وأكثر وضوحاً.

⁶¹ www.ksa.edu.sa, 2018/11/16، موقع جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

2- الاتصال الشخصي Communication Interpersonnelle⁶²

يتضمن الاتصال الشخصي جميع اشكال تبادل المعلومات والافكار والاحاسيس وغيرها بين شخصين وأكثر، فهو نمط الاتصال الأكثر شيوعا، وهو النمط الذي يطبع على معظم أوجه الحياة العامة والمهنية، وفي كل مكان وزمان نتفاعل فيه مع اشخاص آخرين.

ومن أهم الميادين التي يبرز فيها استخدام الاتصال الشخصي نذكر كل من التفاوض، مجموعات العمل، المقابلات الشخصية، إدارة الصراعات والنزاعات... الخ.

3- الاتصال الجماهيري⁶³

يعتبر الاتصال الجماهيري من أعم أنواع الاتصال وأشملها كونه يتم مع عدد كبير جدا من الناس، قد يصل إلى الملايين، ويستعمل فيه التلفزيون والإذاعة، وتتباين فيه الأعداد الكبيرة من البشر المستهدفين به من حيث الميولات والاتجاهات الثقافية، والفروقات الشخصية والفئات العمرية، والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، والقدرات والكفاءات الفردية من حيث الذكاء ومستوى التعليم، بالإضافة إلى اتساع الرقعة الجغرافية التي يتوزعون عليها.

ومن أهم خصائص الاتصال الجماهيري نذكر ما يلي:⁶⁴

- يتم عبر هيئات ومؤسسات رسمية وغير رسمية؛
- تستعمل فيه وسائل ومعقدة ومكلفة على غرار التلفزيون والإذاعة، وما يتطلبه العمل الصحفي من تجهيزات كالكاميرات والميكروفون وتجهيزات البث عبر الاقمار الصناعية؛
- الاتصال الجماهيري يتجاوز حدود المكان والزمان ليصل إلى القرى والمداشر والمناطق النائية والمعزولة؛

- الاتصال الجماهيري وسيلة تقارب جماهيري ثقافي، سياسي، فكري واجتماعي؛
- يتم الاتصال الجماهيري، عادة، من طرف واحد بحيث لا يتسنى للطرف المستمع أو القارئ أو المتفرج من إجراء التغذية العكسية بطريقة فورية؛
- يمكن أن نلمس التغذية العكسية في الاتصال الجماهيري بشكل آجل من خلال ردود الأفعال والرسائل الشخصية والاتصالات الهاتفية.

⁶² محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص: 26.

⁶³ عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 313.

⁶⁴ ماجد رجب العبد سكر، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

4- الاتصال الشفوي⁶⁵

يتعلق الاتصال الشفوي أو اللفظي باستخدام المرسل للفظ، تعبيراً أو كتابة، كأداة لنقل رسالته نحو المستقبل. ومن الأمثلة على ذلك المحادثات المباشرة وجه لوجه، والندوات والمناقشات والمناظرات التلفزيونية والإذاعية، أو التقارير والرسائل والكتب والمذكرات المكتوبة.

أ- المحددات الرئيسية للاتصال الشفوي

يتضمن الاتصال الشفوي في عملية الاتصال، الوقوف على دواعي اختيار أو انتقاء الكلمات والعبارات وصياغة الجمل، وتعمد تكرار بعضها بشكل مباشر أو من خلال اعتماد النبرة في الصوت. إذاً فمحددات الاتصال الشفوي تتمثل في العناصر التالية:

• **اختيار الكلمات:** يعكس اختيار لفظ معين موقف ووجهة نظر المتحدث أو المرسل إزاء الرسالة وإزاء المرسل إليه. مثال ذلك "الشجاعة" مقابل "التهور"، أو "البخل" مقابل "الاقتصاد والحكمة في الانفاق"، "اللاجئون" مقابل "المهاجرون غير الشرعيون".

• **اختيار صيغة الجملة:** من حيث صيغة الإيجاب والنفي، فغالباً ما تكون صيغة الإيجاب أكثر تأكيداً وقوة في التعبير، على عكس صيغة النفي أو السلب التي تحمل شيئاً من المرونة.

مثال ذلك أن نقول: "يجب على الفريق أن يفوز" بمقابل "يجب على الفريق أن لا يخسر"، فالجملة الثانية تحتل الريح والتعادل معاً، بينما لا تحتل الجملة الأولى إلا معنى "الفوز"، لذلك فهي أكثر تأكيداً على ضرورة الفوز مقارنة بالجملة الثانية.

• **تركيب الجملة:** من حيث مواقع أقسام الجملة كالفاعل والمفعول به.

• **التكرار:** تكرار بعض الكلمات والجمل يعتبر من الأساليب البلاغية المعتمدة في عملية التواصل عموماً وفي الخطابة على الخصوص، ويفيد التكرار التأكيد على أمر معين على أنه مهم أو على أنه قاعدة معمول بها... الخ،

• **النبرة في الصوت:** تظهر أهمية النبرة في الصوت من خلال مستوى أو درجة الحدة أو التراخي في نطق الكلمات أو العبارات أو من خلال مد أو تطويل الكلمة (كأن نقول الطريق طويلاً، أو الطريق طويلاً... إلخ).

⁶⁵ Joly Bruno, Op.cit., P :28.

ب - معايير فعالية الاتصال الشفوي⁶⁶

تخضع فعالية الاتصال الشفوي إلى جملة من المعايير التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة من خلال توظيف المحددات المذكورة أعلاه، وتتعلق هذه المعايير بكل من البساطة، الدقة والوضوح، الاختصار والإيجاز، اختيار التوقيت المناسب لتحويل الرسالة، الانتقاء الجيد للكلمات ومستوى حدة الصوت. ونلخص علاقة هذه العناصر بفعالية الاتصال الشفوي في الجدول أدناه.

الجدول (I - 3): معايير قياس فعالية الاتصال الشفوي

المعيار	فعال/غير فعال	الشرح
البساطة	اتصال شفوي فعال	الرسالة البسيطة تشجع الأشخاص المعنيين بعملية الاتصال على الدخول في المحادثة، طرح الاسئلة، والإعلان عن المخاوف والتعبير عن المشاعر، لهذا يقتضي اعتماد كلمات متداولة وتجنب الشرح الطويل والممل.
	اتصال شفوي غير فعال	يمكن للرسالة غير البسيطة أن تتسبب في أخطاء في الفهم وقيام علاقات مضطربة بين المرسل والمستقبل، يشوبها الإحساس بالتفوق « Rapport de supériorité » وتحاشي الدخول في المناقشة عندما تبدو معقدة.
الدقة والوضوح	اتصال شفوي فعال	يمكن للرسالة الواضحة أن تنتقل الفكرة بدقة وأن تنتقل جميع المعلومات التي يتضمنها الموضوع، وقد يتطلب ذلك اعتماد التكرار في بعض الحالات، والتقليل من حدة الضجيج الذي يحيط بعملية الاتصال.
	اتصال شفوي غير فعال	قد تتسبب الرسالة التي تفتقد للدقة والوضوح في سيطرة مشاعر الخوف والتحفظات، واطفاء في فهم مضمونها وكثرة اللف والدوران نظرا لنقص المعلومات.
الإيجاز والاختصار	اتصال شفوي فعال	تتطلب الرسالة الموجزة اعتماد أقل عدد من الكلمات في حدود تبليغ الفكرة أو الوصول للهدف من عملية الاتصال.
	اتصال شفوي غير فعال	يمكن للرسالة الطويلة أن تتسبب في عدم استيعاب المستقبل

⁶⁶ Communiquer de façon professionnelle, Document réalisé et édité par le Centre d'Elaboration et d'Enseignement du Québec,(CEEQ) Canada, P : 2.

للموضوعها وفقدانه الاهتمام بالمناقشة.	فعال	
ينبغي للرسالة أن تذاق أو تحول في الوقت والمكان المناسبين، وأن تتواءم مع اهتمامات وانشغالات وحاجات وتطلعات المستقبل.	اتصال شفوي فعال	توقيت وموضوع الرسالة
لا تجلب الرسالة المحولة في الوقت والمكان غير المناسبين أي اهتمام من طرف المستقبل، كما تتسبب في الملل والضجر.	اتصال شفوي غير فعال	
العبارات المعروفة لدى المستقبل والصياغة الجيدة للجمل واختيار تواتر معتدل في الكلام يساهم بشكل كبير في رفع فعالية الاتصال الشفوي.	اتصال شفوي فعال	الكلمات ودرجة حدة الصوت
تتسبب الكلمات التقنية والتواتر غير المناسب في سوء الفهم، وغياب الاهتمام بموضوع الرسالة، وتبعاً لذلك عدم الدخول في المناقشة.	اتصال شفوي غير فعال	

Source : Communiquer de façon Professionnelle, Document réalisé et édité par le Centre d'Elaboration et d'Enseignement du Québec,(CEEQ) Canada, P : 2.

5- الاتصال غير الشفوي⁶⁷

يشمل الاتصال غير الشفوي كل من تعابير الوجه وحركات الجسم، أو ما يسمى بلغة الجسد، والتي تبدو لنا واضحة من خلال ملامح الحزن أو الفرح أو الغبطة، الاستنكار والإقبال، الإعراض، أو النفور، البكاء، الابتسامة، الضحك، الاستحسان والعبوس...الخ.

ويذكر "ريتشارد باجت" « Richard Paget » أن الفرد بإمكانه أن يقوم بما يزيد عن 700.000 إشارة وحركة وإمالة مختلفة، وهو الرقم الذي يفوق أوسع لوائح الكلمات الواردة في أكبر المعاجم الإنجليزية، التي لا تتعدى 100.000 كلمة⁶⁸. لهذا يقال في المثل العربي: "رب إشارة أبلغ من عبارة".

ويمزج التعبير غير اللفظي أربعة أساليب رئيسية هي:⁶⁹ لغة الإشارة، لغة الحركة والأفعال (من خلال ما يُعرَفُ بالتمثيل الصامت)، ولغة الأشياء (من خلال المظهر، طريقة الحلاقة والتجميل، اللبسة والجواهر والمسافة التي تفصل المتحدثين بحيث نصنف المسافة الحميمة، المسافة الصديقة، المسافة الاجتماعية

⁶⁷ معن عياصرة محمود، مرجع سبق ذكره، ص:17.

⁶⁸ www.ksu.edu.sa, le 08/11/2018، موقع جامعة الملك سعود، كلية التربية.

⁶⁹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة،2005، ص: 190.

والمسافة القريبة)، ولغة العيون التي تعتبر قناة اتصالية فعّالة جداً في التعبير عن الانفعالات والاحاسيس على اختلاف اشكالها من الحميمية إلى العدائية.

١- لغة الإشارة والحركة

تبرز لغة الإشارة والحركة والافعال من خلال مظاهر عديدة أهمها:

• الصمت⁷⁰

لصمت معاني كثيرة بحيث قد يعبر من خلاله على حالة من الغضب أو التردد والحذر والخوف والرغبة في الانعزال والانطواء، وقد يعكس انعدام الرغبة في الاتصال وتبادل الحوار مع الطرف أو الاطراف الاخرى، أو عدم القدرة على فهم واستيعاب موضوع النقاش، والرغبة في إنهاء الحوار، وقد يتضمن تساؤلات وإبهامات والرغبة في توضيحات وشروحات أعمق وأكثر تفصيل، وقد يعبر من خلاله على شيء من الكبرياء والتعالي والتكبر أو على نقيض ذلك على الخجل، أو على الحزن والألم والمحبة، أو على الخصومة والرغبة في المواجهة والتحدي وإثارة غضب الطرف المتحاور (الاستفزاز)، وقد يفهم منه مشاعر الاحترام اتجاه اطراف أخرى لها علاقة بموضوع النقاش، بحيث يتحاشى إبداء رأيه فيها ويتجنب اتخاذ موقف معين إزاءها...الخ.

• لغة الإشارة ووضعيات الجسد والأطراف⁷¹

تعتبر لغة الإشارة من أبسط اساليب الاتصال غير الشفوي، بحيث يمكن اعتبارها لغة عالمية مفهومة لدى الجميع، مع تسجيل بعض الفروقات الثقافية المرتبطة فيما بينها، ومن أحسن الامثلة على ذلك التمثيل الصامت كأفلام "شارلي شابلين" « Charlie Chaplin » التي لقت رواجاً واسعاً خلال اربعينيات القرن العشرين. ومن بين هذه الإشارات والوضعيات نذكر ما يلي:⁷²

- حركة الرأس، كتعبير على الإنكار والرفض (أفقياً)، أو الموافقة والقبول (عمودياً).
- إشارة اليد الممدودة عالياً للتعبير على التحية والسلام.
- القبضة المرفوعة عالياً كتعبير على الفرح العارمة.
- الإشارة بالقبضتين المرفوعتين كتعبير على المحبة والمودة والاحترام المتبادل.
- الطرق المختلفة للمصافحة.
- وضع اليد على العين الواحدة أو العينين معاً كتعبير عن الامتناع على النظر.
- وضع اليدين على الأذنين للتعبير على غياب الرغبة في الاستماع.

⁷⁰ <http://www.cterrier.com>, 25/09/2018.

⁷¹ القعيد إبراهيم حمد، العادات العشر للشخصية القوية، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2000، ص: 412.

⁷² <http://www.cterrier.com>, 25/09/2018.

الجريء، المتخاذل، الغبي وضعيف الهمة...الخ. وقد ينطلق ذلك من شكل ولون العين في حد ذاتها، حيث نصنف:⁷⁵

- العيون الواسعة الكبيرة: تدل على الذكاء وحب الاستكشاف.
- العيون الصغيرة الضيقة: تدل على حدة العاطفة والنشاط الموفر.
- العيون المستديرة: تدل على الكسل وبطء الفهم والتسرع في الحكم على الأشياء.
- العيون المستطيلة: تدل على الرقة وسعة الحيلة وهي تشبه في شكلها حبة اللوز.
- العيون الخضراء: تدل على أن صاحبها سريع الانفعال، حاد المزاج، طيب القلب، سريع الرضا.
- العيون السوداء: تدل على تميز صاحبها بكثرة التفكير العميق، ورهافة الحس و حب التأمل والذكاء.
- العيون العسلية أو الرمادية: صاحب العيون العسلية أو الرمادية ذو شخصية قوية ومتزنة.
- العيون الزرقاء: تدل على أن صاحبها يبدو دائماً في حالة دائماً من التأمل و التخيل، يكون هادئاً دائماً.

كما تصنف العيون تبعاً للنظرات في "النظرة القوية الفعالة، والمراوغة والمرتعشة، الجذابة الشاردة والمتكسرة والناعسة والغاضبة."⁷⁶ وكذا نظرة الخوف والتشاؤم والحزن، ونظرة الغيرة والتأمل والاستياء والاستبداد ونظرة التعجب والتحدي والمكر، ونظرة الكره والتلميح والقلق، ونظرة الشماتة والردع والاستخفاف والاشمئزاز.⁷⁷

ويفهم من العيون الكثير من الأشياء انطلاقاً من حركاتها، فعندما تتحرك رموش العينين بسرعة عن معدلها الطبيعي، فهذا يعني أن الإنسان الذي يقوم بهذه الحركة جد مضطرب، وأن الحديث الذي يدور بينكما يسبب له المزيد من التوتر، كما قد يعني ذلك أنه يكشف عن أشياء يريد إخفاءها.⁷⁸

وأثناء الحديث خاصة، تعبر العيون عن أمور كثيرة، "يدل بعضها على أن صاحبها يقول الحقيقة عندما توجه نحو الأعلى وأفقياً من الجهة اليمنى، وعلى أنه يخفي الحقائق عندما تتوجه نحو الأعلى وأفقياً إلى الجهة اليسرى."⁷⁹

كما تتخذ العيون أشكالاً وحركات أخرى عند الحزن وعند الإحساس بالذنب، وعند الرغبة في كتمان أمور معينة، وعند الود والمحبة، وعند الرغبة في الانتقام، وعند الغضب وكظم الغيظ...الخ.⁸⁰

⁷⁵ موقع معهد لغة الجسد. body-language.tv , le 24/10/2018.

⁷⁶ زينة مجد السبتي، لغة العيون، دار المرتضى، بغداد، العراق، 2013، ص: 16.

⁷⁷ زينة مجد السبتي، نفس المرجع السابق، ص: 26.

⁷⁸ زينة مجد السبتي، نفس المرجع السابق ، ص: 22.

⁷⁹ موقع معهد لغة الجسد. body-language.tv , le 24/10/2018.

⁸⁰ زينة مجد السبتي، مرجع سبق ذكر، ص: 15.

• لغة الأشياء والمظاهر

تتضمن لغة الأشياء والمظاهر كل من طريقة اللباس واسلوب الحلاقة والتجميل والروائح، ومختلف الملحقات التي يتخذها الفرد كالحلي والمجوهرات وغيرها.

فاللباس غالبا ما يرتبط بفئات عمرية ومهنية وبأوساط اجتماعية معينة، فغالبا ما يعكس المظهر العام⁸¹ الصورة الحقيقية للشخص المتحدث، والصورة التي يريد هو توصيلها، ثم الصورة الحقيقية التي تنطبع لدى الطرف الآخر، وذلك من خلال كل من طبيعة اللباس في حد ذاته، كأن يكون عبارة عن بدلة كلاسيكية، لباس رياضي، أو مئزر، أو قميص، أو لباس عمل الورشات «Combinaison»، والقبعات والقفايزات على اختلاف اشكالها... الخ، الأمر الذي غالبا ما يعبر عن المكانة الاجتماعية، وكذا من خلال الألوان التي يتم اختيارها ومدى التناسق والتناغم فيما بينها، مثال ذلك رمزية السترات الصفراء بفرنسا. ونشير إلى أن اللباس من العناصر الثقافية الأساسية التي تختلف باختلاف الشعوب والثقافات.

6- دور أنماط الاتصال في العملية الاتصالية⁸²

تختلف درجة الاعتماد على أنماط الاتصال المذكورة من شخص إلى آخر، كما يختلف ويتفاوت اعتماد أساليبها من موضوع إلى آخر كذلك، فالمواضيع المتعلقة بنقل الأحاسيس والمشاعر غالبا ما تركز على الاتصال غير الشفوي، على عكس المواضيع المتعلقة بأمور مجردة، مثل التعامل مع الأرقام (المحاسبة والرياضيات)، ونقل الأحداث المادية، فغالبا ما يعتمد فيها على الاتصال الشفوي.

ولقد أبرزت إحدى الدراسات المقدمة من طرف "ماك كونايل" (McConnell)، سنة 1989 أهمية ودور أنماط الاتصال في العملية الاتصالية وفق ما يعرف بقاعدة (3V) على النحو التالي:

- تعابير الوجه وحركات الجسد: 55%، وترتبط بالجوانب البصرية (Visuel).
- النبرة في الصوت: 38%، وترتبط بالجوانب المتعلقة بكيفية نطق الحروف (Vocal).
- الكلمات: 7%، وترتبط بمعنى الكلمات، والتي نلمسها من خلال الجوانب الشفوية أو اللفظية (Verbal).

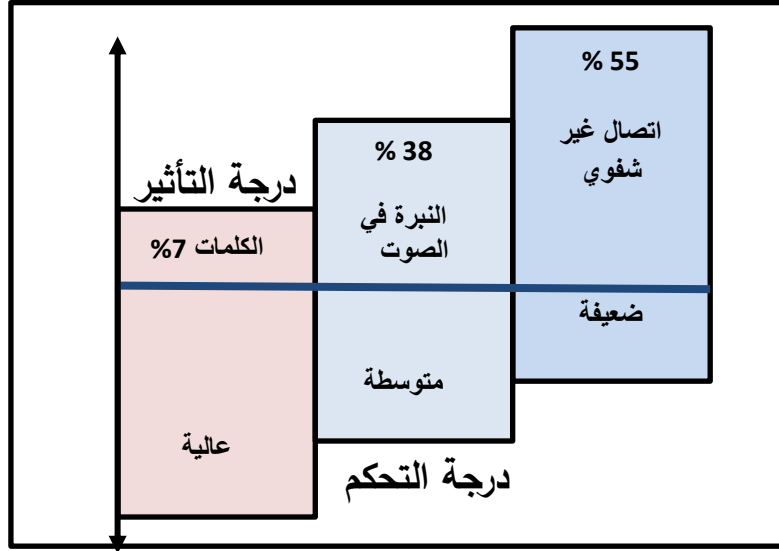
بمقابل ذلك، يشير "أ. ماهرابيان" «Ambert Mehrabian 1967» تعقيدا على الإحصائيات المذكورة أعلاه، إلى أن درجة التحكم في أنماط الاتصال الثلاثة غالبا ما تكون بشكل عكسي، فكثير من الناس يهتم ويركز على التحكم الجيد في صياغة الكلمات، رغم ضآلة دورها في العملية الاتصالية (7%)، بينما تبقى

⁸¹ <http://www.cterrier.com>, 02/10/2018.

⁸² Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P :28.

درجة الاهتمام والتركيز على التحكم في كل من النبرة في الصوت وتعبير الوجه وحركات الجسد بدرجات متوسطة وضعيفة على التوالي، رغم أهميتها ودورها المتعاضد في العملية الاتصالية. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل أدناه.

الشكل (I - 6): معادلة "ألبرت مهربان" للسلوك الاتصالي الشفوي وغير الشفوي



Source : www.cterrier.com, le 13/08/2018.

وبخلاصة ذلك، نلاحظ أن الاتصال الشفوي، المتعلق بالكلمات، حسب الإحصائية المقدمة، يتعلق بصياغة محتوى الرسالة، فيما ترتبط كل من النبرة في الصوت وتعبير الوجه وحركات الجسد بالطريقة التي يتم من خلالها تحويل هذه الرسالة.

فيكفي أننا قد نفهم من طريقة نقل الكلمات عكس معنى تلك الكلمات، لنقول أن للاتصال غير الشفوي الدور المحوري والاساسي في العملية الاتصالية.

7- تقنيات تقييم الاتصال

يعتمد في تقييم الاتصال على أساليب وتقنيات عديدة أهمها تقنية الأسئلة السبعة المعروفة بتقنية QQQQCPC، وتقنية « SOFIA ».

1- تقنية QQQQCPC في تقييم الاتصال

تتضمن تقنية QQQQCPC الإجابة عن الأسئلة السبعة التالية:

من؟ (Qui ?)، ماذا؟ (Quoi ?)، أين؟ (Où ?)، متى؟ (Quand ?)، كيف؟ (Comment ?)، لماذا؟ (Pourquoi ?)، كم؟ (Combien ?)، إلى جانب تحديد التعيين المتعلق بكل سؤال من هذه الأسئلة السبعة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (I - 4): عناصر تقنية QQQQCPC في تقييم الاتصال الشفوي

الترقيم	العناصر	التعيين
1	من؟	Qui ?
2	ماذا؟	Quoi ?
3	أين؟	Où ?
4	متى؟	Quand ?
5	كيف؟	Comment ?
6	لماذا؟	Pourquoi ?
7	كم؟	Combien ?

المصدر: من إعداد الأستاذ.

ب- أمثلة حول استعمال تقنية: QQQQCPC

- عقد مدير المبيعات خلال هذا الشهر بمكتبه جملة من اللقاءات لشرح الاساليب الجديدة المعتمدة في توزيع المبيعات.
- سجل معدل التضخم ارتفاعا ملحوظا خلال هذه السنة نتيجة انخفاض الانتاج الإجمالي بالجزائر حسب وزارة المالية.
- صرح مدير الموارد البشرية بأن رفع الأجور بالمؤسسة ساهم في انخفاض نسبة الغيابات بـ 3% مقارنة بالسنة الفارطة.

الجدول (I - 5): استعمال تقنية QQQQCPC في تقييم المعلومات الواردة بالأمثلة

الترقيم	التعيين	المثال الأول	المثال الثاني	المثال الثالث
1	من؟	مدير المبيعات	وزارة المالية	مدير الموارد البشرية
2	ماذا؟	لقاءات	معدل التضخم	نسبة الغيابات
3	أين؟	بمكتبه	بالجزائر	بالمؤسسة
4	متى؟	هذا الشهر	هذه السنة	هذه السنة
5	كيف؟	عقد اجتماعات	ارتفاعا	انخفاضا
6	لماذا؟	لشرح الاساليب الجديدة في التوزيع	لانخفاض الانتاج الاجمالي	رفع الأجور
7	كم؟	جملة من الاجتماعات	ملحوظا	3%

المصدر: من إعداد الأستاذ.

على قدر ما نلمس الإجابة على الأسئلة السبعة المذكورة في الرسالة محلّ عملية الاتصال، على قدر ما نقول أن الاتصال الشفوي جيد. ونُشيرُ إلى أن الإجابة عن هذه الاسئلة ليس من الضروري أن يكون بشكل

متسلسل، فهذا أمر يرجع إلى كيفية صياغة الجملة. كما يمكن أن تكون الإجابة على بعض هذه الأسئلة بشكل ضمني قد يفهم من سياق الحديث والنقاش، ومن التجارب والخبرات السابقة التي تجمع كل من المرسل والمستقبل، ومدى اطلاع ومعرفة كل منهما بشخصية الآخر.

ب- تقنية SOFIA في تقييم عملية الاتصال⁸³

تتضمن تقنية « SOFIA » في تقييم عملية الاتصال الوقوف على تحديد أربعة عناصر رئيسية متداخلة في عملية الاتصال وتنتج عنها في نفس الوقت، وتقنية « SOFIA »، هي اختصار للحروف الأولى لكل من المشاعر « Sentiments »، الآراء « Opinions »، اللتان يمكن اعتبارهما محركات ومكابح لأي فرد سواء باتجاه، أو في وجه تحويلهما (المشاعر والآراء) إلى رغبة واستعداد للقيام بأفعال معينة « Faits » والتفاعل من خلال إجراء أو عمل معين « Intention d'Action ». وغالبا ما تركز هذه التقنية على العناصر الثلاثة الأولى باعتبار الجانب الرابع المتعلق بالتجسيد الفعلي من الآثار الناجمة عن عملية الاتصال، كما هو موضح أدناه:⁸⁴

- المشاعر: تتعلق المشاعر بالأحاسيس التي نحس بها في أعماقنا، كالحب والصداقة والكراهية...الخ.
 - الآراء: عبارة عن وجهات نظر أو أحكام نصدرها بخصوص قضية أو شخص معين، قد يكون مصدرها خارجي كالعائلة والأصدقاء أو الكتب التي نقرأها، أو من مصدر داخلي متعلق بأفكارنا وقناعاتنا.
 - الأفعال: تتعلق بالحقائق كالأفعال والاحداث المجسدة فعلا على أرض الواقع.
- فالمرسل غالبا ما يريد، من خلال رسالته، إثارة مشاعر معينة لدى المستقبل، قد تكون مشاعر رضا أو غضب أو مودة وغيرها إزاء موضوع أو شخص أو قضية أو هيئة معينة، ويتحدد تبعا لذلك صياغة المستقبل لرأي معين بخصوص ذلك، ثم يأتي دور الآثار والاستعدادات التي تتولد لديه، وينتقل بعد ذلك إلى الجانب الحسي الملموس المتمثل في تجسيد تلك الأفعال على أرض الواقع، كأن يقوم بحركة احتجاجية أو إضراب أو تصويت لصالح شخص أو حزب معين، أو الشراء الفعلي لمنتوج معين تم التفاخر به والدعاية...الخ.
- ويمكننا إبراز أهم الفروقات المسجلة بين عناصر تقنية « SOFIA » من خلال الجدول أدناه.

⁸³ Buno Joly, Op.Cit., P : 29.

⁸⁴ www.Oser.Ose.com , Blog de Trempli RH, le 13/11/2018.

الجدول (I - 6): أمثلة في تصنيف عناصر تقنية « SOFIA »

العناصر	التصنيف
أنا حزين/ مسرور	إحساس « S »
أنت تبكي / تضحك	فعل « F »
أعتقد أن فلانا غير كفؤ	رأي « O »
أشرق الشمس	فعل « F »
يخيفني الرعد	إحساس « S »
السرعة المفرطة	رأي « O »
وصل المدير متأخرا	فعل « F »

المصدر: من إعداد الاستاذ.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العناصر المذكورة به متداخلة ويصعب في بعض الحالات التمييز فيما بينها، ومثال ذلك: "اعتقد أن فلانا غير كفؤ" قد يكون مجرد وجهة نظر أو رأي « O »، كما يمكن أن يكون حقيقة « F »، وكذلك الأمر بالنسبة لمثال: "السرعة المفرطة".

المحور الثاني: المحددات المعنوية والاجتماعية لعملية الاتصال

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من الوقوف على العناصر التالية:

- فهم واستيعاب العناصر المتدخلة في تكوين شخصية الفرد.
- تقديم تعريف لمفهوم الشخصية.
- تصنيف مفهوم الشخصية وفق اعتبارات سلوكية.
- تحديد العوامل المتدخلة في تحديد منطقة الإدراك.
- التعرف على تفاصيل تصنيف الشخصية وفق نموذج "إيريك بارن".
- الوقوف على انعكاسات تصنيف الشخصية على المعاملات الاتصال.
- استعراض العناصر المتدخلة في صياغة نموذج "جوهاري".
- تحديد مساهمة علماء النفس في تنمية نشاط الاتصال.

بعدما خصصنا المحور الأول من هذه المطبوعة لتناول وتحليل وتيرة الاتصال من منظور تقني بحث، كونه مقتبس من عمليات الاتصالات الهاتفية وعمليات البث الإذاعي، سنتناول من خلال هذا المحور تحليل الاتصال من منظور سيكولوجي واجتماعي، ينطلق من اعتبار كل من المرسل « l'émetteur » والمستقبل « le Récepteur » على أنهما شخصيتين مستقلتين لكل منهما كفاءات ومهارات اتصال متفاوتة مصدرها الاختلاف على مستوى تكوين شخصيتهما، وما يندرج ضمن ذلك من عوامل معنوية، نفسية واجتماعية.

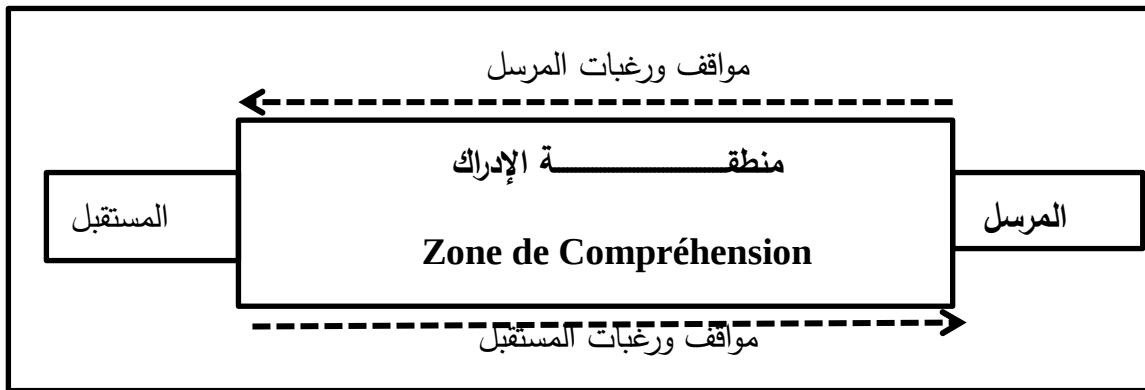
أولاً: تحليل منطقة الإدراك والتفاهم

من منطلق اعتبار الاتصال عبارة عن دخول اشخاص في علاقة، هذه الاخيرة "العلاقة" نقول عنها أنها جيدة في حدود منطقة الإدراك بالنسبة لكل عملية اتصال بين كل شخصين فقط، حتى لو كان الموضوع متعلق بنفس الرسالة.

1- تعريف منطقة الإدراك

لكل عملية اتصال منطقة إدراك خاصة بها، تتسع أحيانا وتضيق، حتى لو كان الأمر يتعلق بنفس أطراف عملية الاتصال أو بنفس الرسالة، وهذا ما يحكمه ما يعرف بالنموذج السيكولوجي لعملية الاتصال والذي يتحدد وفقه مدى ضيق ومدى اتساع منطقة الإدراك هذه، تبعا لمواقف ورغبات كل من المرسل والمستقبل، حسبما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (II - 7): النموذج السيكولوجي لعملية الاتصال



Source: Bouhafs Abdelkrim, Ibid, P: 42.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ماهي العوامل والمتغيرات التي تتحكم في تحديد مساحة منطقة الإدراك؟.

تتعدد هذه العوامل وتتداخل فيما بينها وتتفاعل بطرق وصيغ مختلفة ومتباينة بالنسبة لكل عملية اتصال على حده، بعض هذه العوامل يمكن اعتبارها نفسية، تلخص اساسا في مفهوم

الشخصية وكل ما يحيط بها من مفاهيم ومتغيرات متدخلة في بناءها، وعوامل أخرى اجتماعية متعلقة بالمكانة الاجتماعية لكل من المرسل والمستقبل وخبراتها وتجاربها الاجتماعية والمهنية السابقة، واحكامهما المسبقة إزاء موضوع عملية الاتصال وإزاء أطرافه، إضافة إلى المنفعة والفائدة المرجوة من عملية الاتصال.

2- تحليل مفهوم الشخصية

مفهوم الشخصية من المفاهيم المؤثرة بشكل عميق وواسع ومتعدد الأوجه في عملية الاتصال، ذلك لتداخل مجموعة جد معتبرة ومتنوعة في تكوينها.

1- تعريف الشخصية

لمفهوم الشخصية تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

- "الشخصية هي السمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز الشخص عن غيره".⁸⁵

- "الشخصية هي مجموع الخصال والطباع المتنوعة الموجودة في كيان الشخص باستمرار، والتي تميزه عن غيره، وتنعكس في تفاعله مع البيئة من حوله بما فيها من اشخاص ومواقف، سواء في فهمه وإدراكه أو في مشاعره وسلوكه وتصرفاته ومظهره الخارجي، ويضاف إلى ذلك القيم والميولات والرغبات والمواهب والافكار والتصورات الشخصية".⁸⁶

- فالشخصية لغة هي "مجموع الخصائص الجسمية والوجدانية والعقلية والنفسية التي تعين الفرد وتميزه عن غيره؛ فكل شخص شخصية تخصه هو فقط دون سواه".⁸⁷

- وتعرف الشخصية على أنها "الوظيفة التي تمكن الشخص من الإحاطة بأناه".⁸⁸

ويمكن اعتبار الشخصية من المفاهيم المعقدة، بحيث يمتزج في تكوينها وبناءها عدد غير محدود من العوامل وبكيفية غير معينة. بعض هذه العوامل وراثي، وبعضها مرتبط بالأسرة وهيكلها (هياكل أسرية وعائلية متعددة ومختلفة)، وترتبط بعض العوامل بالخصائص الديموغرافية للمجتمع من حيث توزيع الأعمار والجنس والعرق والطبقات الاجتماعية، وبعضها مرتبط بالجوانب الثقافية للمجتمع وتاريخه كالأسماء والعادات والتقاليد واللغة والقيم المادية والأبطال والأساطير والألعاب... الخ، وبعضها مرتبط بالدين، وبعضها مرتبط بنظام الحكم (ديكتاتوري، ديموقراطي،

⁸⁵ عمرو حسن أحمد بدران، تحليل الشخصية، منتدى سور الأزبكية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 09.

⁸⁶ عبد الكريم الصالح، تحليل الشخصيات وفن التعامل معها، درا النشر مجهولة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 4.

⁸⁷ محمد شحاتة ربيع، علم نفس الشخصية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 28.

⁸⁸ عمرو حسن أحمد بدران، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

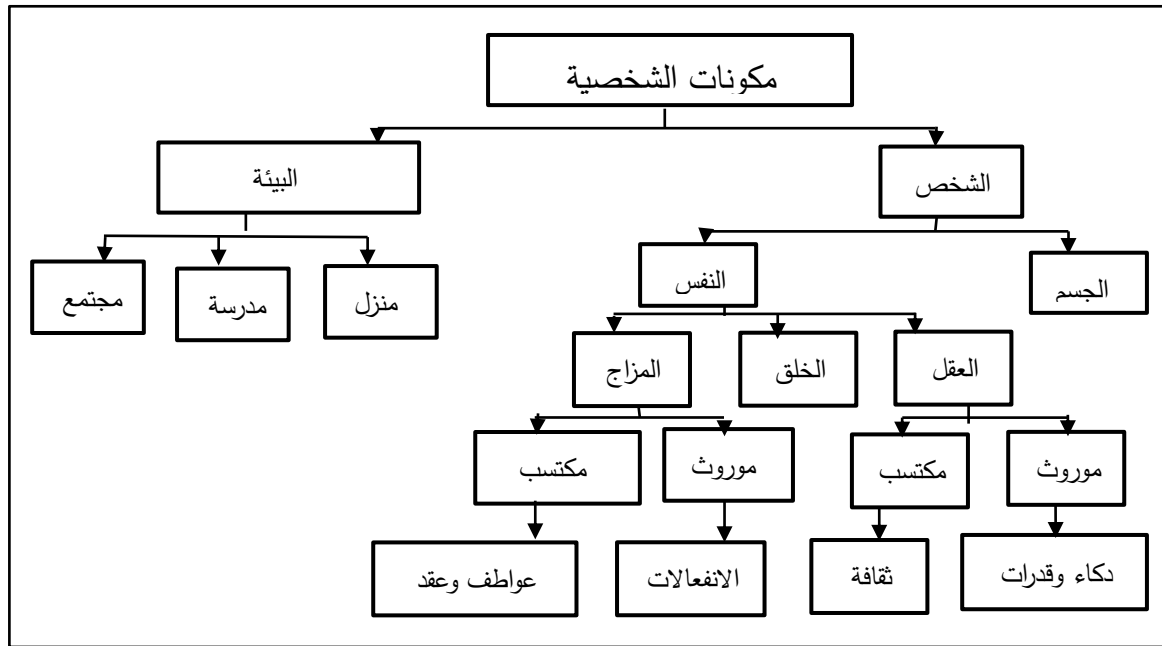
اشتراكي، رأسمالي، ملكي)، وبعضها مرتبط بالطقس والبيئة الطبيعية (الحار، المعتدل، البارد...الخ)، كونه يؤثر في مزاج الاشخاص، وبعضها مرتبط بالنظام الغذائي للأفراد من مأكّل ومشرب...الخ.

بناء على ما سبق، فمفهوم الشخصية مفهوم مرتبط بكل شخص على حده، فشخصية الشخص (X) هي شخصيته هو فقط لا غير، مثل بصمته، لأن العناصر المكونة لها تختلف عن العناصر المكونة لشخصية شخص آخر، وحتى لو كانت هي نفسها فإن التفاعل فيما بينها سيكون مختلفاً.

ب- مكونات الشخصية

تتداخل في بناء الشخصية عوامل عديدة بعضها مرتبط بالفرد، من حيث مظهره وخصائصه النفسية من مزاج وطباع وأخلاق موروثة أو مكتسبة، وبعضها مرتبط بالبيئة التي يعيش فيها كالأُسرة والمدرسة. ونوضح تداخل هذه العناصر من خلال الشكل أدناه.

الشكل (II - 8): مكونات الشخصية



المصدر: كامل محمد محمد عويضة، علم نفس الشخصية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، سنة نشر مجهولة، ص: 41.

ج- التصنيفات العامة لمفهوم الشخصية

رغم أن مفهوم الشخصية من المفاهيم المتفق على اختلافها من شخص إلى آخر، إلا أن الكثير من المفكرين حاولوا تصنيفها وفق معايير ومستويات عديدة، بعضها عام لا يتجاوز السطحية، وبعضها يتمادى في عملية التصنيف هذه، بحيث تصبح معقدة مرة أخرى.

ومن أهم التصنيفات العامة نذكر ما يلي:⁸⁹

- شخصية قوية بقابل شخصية ضعيفة.
- شخصية متزنة بمقابل شخصية مختلة.
- شخصية منغلقة بمقابل شخصية متفتحة.
- شخصية انطوائية بمقابل شخصية اجتماعية.
- شخصية متسلطة بمقابل شخصية خاضعة.
- شخصية متفائلة بمقابل شخصية متشائمة.
- شخصية قاسية بمقابل شخصية عاطفية.

ويندرج ضمن هذا الإطار من التصنيفات العامة التصنيفات المهنية لمفهوم الشخصية، والتي يعبر من خلالها عن الجوانب النفسية المرتبطة بالتعامل مع مشاكل ومهام الوظيفية، وما يميز الفرد في تعامله وعلاقتها مع زملائه في العمل وكل العمال الآخرين في إطار بيئة العمل ككل، مثل الزبائن والموردين.

3- التصنيفات السلوكية لمفهوم الشخصية⁹⁰

قدمت لمفهوم الشخصية تصانيف عديدة وفق اعتبارات عديدة "كاعتبار فصيلة الدم، طريقة النوم، شكل الفم، اللون، لون العينين والنظرات، الطعام والجسد وطريقة المشي (الخطوات) وطريقة الجلوس".⁹¹

ومن أهم التصانيف المقدمة من طرف علماء النفس لمفهوم الشخصية نذكر تصنيف "مايرز بريغز وكريستي" (1962)، اللتان قدمتا 16 تصنيفا للشخصية، اضافة إلى أهم التصنيفات المعتمدة من طرف علماء النفس على اعتبار هذا المفهوم من أكبر وأوسع ميادين البحث من طرفهم، وكذا بالنسبة للتصنيفات الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

أ- تصنيف بريغز وكريستي « Briggs et Christie 1962 »⁹²

يعتبر تصنيف "بريغز وكريستي" من التصانيف العالمية لمفهوم الشخصية، ولقد تم إعداد بناء على دراسة لعينة من الشعب الأمريكي سنة 1962، وفق اختبار « Teste » يتضمن مجموعة من الاسئلة التي تساعد على كشف طريقة واسلوب تفكير الفرد ووتيرة اتخاذ القرارات وكيفيات

⁸⁹ علي الحمادي، فن إدارة الاجتماعات، دار ابن حزم، ط1، بيروت، لبنان، 2000 ص: 21.

⁹⁰ محمد شحاتة ربيع، قياس الشخصية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط: 4، عمان، الأردن، 2013، ص: 182.

⁹¹ عمرو حسن أحمد بدران، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁹² www.16personalities.com, le 15/11/2018.

تعامله مع بيئته الخارجية. انطلاقاً من أن أغلب التصرفات تتم ضمن إطار محدد وموجه وليس بطريقة عشوائية.

ويتضمن اختبار "بريغز وكريستي" أربعة أقسام، لكل قسم جانبين يكشفان جميع الاعتبارات المتعلقة بشخصية الفرد، هي المثالية، العقلانية، الوصاية على الآخرين والميول الفني، على أن يكون أحد هذه الأقسام في الغالب هو الطاعى على الشخصية بشكل فطري، حسبما هو موضح أدناه.⁹³

- شخصية العقل المدبر

العقل المدبر شخصية تحليلية وقادرة على قراءة الآخرين، مصممة وقائدة بالطبيعة، كونها متحفظة تفضل أن تبقى في الظل بعيداً عن الواجهة ومنه تقود الآخرين. ويمتلك العقل المدبر قدرة على التخطيط الاستراتيجي، وفي الغالب يكون مطلعاً بشكل كبير وقادر على التكيف مع الظروف التي يمر بها. وهي الشخصية التي تتميز بالقدرة على تحويل الأفكار من نظريات إلى واقع قابل للتطبيق.

يتوقع العقل المدبر الكمال في نفسه، وكذلك من الآخرين، لا يمانع من تولي الآخرين مسؤولية قيادته ما دام الآخر كفوءاً وقادراً. ويمكن وصف العقل المدبر بأنه ذو شخصية حاسمة، متفتح العقل، يقظ، عملي. ميوله الشخصية انطوائي، حدسي، عقلائي، وصارم. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة أصحاب شخصية العقل المدبر حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-4%.

- شخصية المعماري

المعماري شخصية عقلانية، مستقلة، متحفظة، وفضولية، يحب المعماري التركيز على الأفكار والنظريات وكيفية عمل الأشياء، وهو يتسم بالبراعة الفائقة في النقاش والجدال، ويمتاز المعماري بالقدرة على التركيز على عمل واحد، ويقدر ويحترم ذكاء الآخرين.

لا يحب المعماري القيادة أو أن تتم قيادته من قبل آخرين، وهو مرن ومتساهل مع معظم الأمور ما لم يتم انتهاك إحدى مبادئه، حينها يتحول المعماري إلى شخص صريح وغير مرن. ميولاته الشخصية انطوائية، حدسي، عقلائي، متساهل. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المعماريين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 3-5%.

- شخصية المخترع

المخترع شخصية مبتكرة، منطقية، وفضولية، يرى المخترع فرص تطوير الأشياء باستمرار، ويمتلك القدرة على فهم واستيعاب أصعب الأشياء. مستقل برأيه لا يتقيد بالآراء والأفكار العامة، ويحب مناقشة أفكاره والدفاع عنها.

⁹³ www.amani.alhajri.com , le 15/11/2018.

متحمس جداً للحصول على أفكار جديدة ومشاريع، قد يدفعه حماس لتجاهل أمور حياته اليومية. بشكل عام يتكلم ويعبر بصراحة عن كل ما يجول في خاطره. يستمتع بجلوسه مع الناس وبالاكتامات، لديه قدرة ممتازة على فهم النظرية وتطبيقها عملياً لحل المشاكل. ميوله الشخصية منفتح، حدسي، عقلاني، ومتساهل. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة المخترعين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%.

- شخصية رئيس الأركان

رئيس الأركان شخصية استراتيجية، منظمة، وتمتلك المهارات الإدارية بشكل فطري، وهي من أفضل من يعملون في مجال التنسيق وتوجيه المجموعات. لديه قدرة عالية على فهم واستيعاب الأنظمة والعلاقات المندرجة ضمنها ومن ثم له القدرة على صياغتها وهيكلتها، وبالتالي يتمكن من إيجاد حلول سريعة لأي مشكلة تواجهه.

ورئيس الأركان صريح ولن يجد ما يردعه من التعبير عن أفكار لتطوير محل عمله ودفعه للأفضل. فهو حاسم، يقدر المعلومات، وكفوء. ميولاته الشخصية منفتح، حدسي، عقلاني، وصارم. وهو أحد العقلانيين حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة من يتصف بصفات هذه الشخصية حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%.

- شخصية المستشار

المستشار شخصية قوية هادئ ومتحفظ، حساس وفريد من نوعه، يتميز بالتزامه بالمهام المنوطة به إلى غاية إنجازها، شديد الإحساس وقراءة وفهم مشاعر من حوله، ويهتم كثيراً بمساندتهم. في الغالب، يكون لديه نظام قيمي خاص به يؤمن ويلتزم به لأقصى درجة. يميل لأن يكون مستقلاً على أن يكون قائداً أو تابعاً. المستشار شخصية تحقق الرضا الذاتي من مساعدة الآخرين. وهو مستمع ومحلل جيد، ولذلك أطلق عليه اسم المستشار، كونه يتعاطف مع من يواجه مشكلة، ويستمع إليه ولا يشعر بالرضا عن نفسه إلا حينما يتمكن من مساعدة صاحب المشكلة. ميولاته الشخصية انطوائي، حدسي، عاطفي، صارم. المستشار هو أحد المثاليين حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المستشارين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي هي الأقل بين جميع الشخصيات وتتراوح بين (1-3%).

- شخصية المعالج

المعالج شخصية تمتاز بالخصوصية، والقدرة على قراءة أفكار الآخرين، فهو مبدع ومثالي لدرجة كبيرة، ودائماً ما يبحث عن مسارات ذات معنى ليعيش من خلالها حياته. تحركه قيمه ويبحث دائماً عن السلام والراحة للجميع.

وهو أيضاً متعاطف ورحيم، يحلم بمساعدة الناس كافة. يمتلك خيال وموهبة فنية واسعة، وفي الغالب ما تترجم هذه الموهبة لمهارة لغوية وكتابية عالية. يمكن وصفه بأنه شخص متساهل، كريم، غير أناني، قادر على التكيف، صبور ومخلص. ميولاته الشخصية انطوائي، حدسي، عاطفي، ومتساهل. المعالج هو أحد **المثاليين** حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة المعالجين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 4-5%.

- شخصية البطل

البطل شخصية تتميز بالقدرة على الاستقراء، مدفوعة بالقيم، ملهمة، اجتماعية وفصيحة للغاية. يقوم البطل بشكل مستمر بإطلاق أفكاره للعالم كطريقة لجذب الانتباه لما يعتقد أنه مهم، والذي في العادة ما يكون على علاقة بالأخلاق أو الأحداث الجارية.

البطل شخصية دعائية بالطبيعية، لديه قدرة فائقة على جذب انتباه الناس له أو للقضايا التي يؤمن بها، مستخدماً بذلك مهاراته في علاقاته الاجتماعية، صدوق، له طاقة وإيجابي. يمكن وصف البطل بأنه شخص مبدع، ذو حيلة، عفوي، محب للحياة، صاحب كاريزما، وعاطفي. ميولاته الشخصية منفتح، حدسي، عاطفي، ومتساهل. وهو أحد **المثاليين** حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة الأبطال حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 6-8%.

- شخصية المدرس

المدرس شخصية محبوبة من الكل، حساس، ومتقن للمهارات الاجتماعية، جل اهتماماته بغيره، ويركز في ذلك على كيفية تفكير الناس وشعورهم، فهو يكرس حياته لمساعدة الآخرين حتى ينمو ويتطوروا. يستخدم المدرس لذلك مهاراته الفائقة في التشجيع والدعم. ويحب أن يرى ثمرة اجتهاده وعمله مع الآخرين، في نموهم وتطورهم.

لديه قدرة على قراءة الآخرين، ويتمتع بكاريزما، وقدرات جيدة على التواصل والتحدث أمام الآخرين، الأمر الذي يجعله من المبدعين في إدارة الأشخاص. ميولاته الشخصية منفتح، حدسي، عاطفي، وصارم. وهو أحد **المثاليين** حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المدرسين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%.

- شخصية المدافع

المدافع شخص هادئ وطيب القلب، ويقظ الضمير، دقيق الملاحظة والإحساس بما يشعر به غيره. يمكن الاعتماد عليه في متابعة العمل، عادة ما يقدم حاجات وطلبات الغير على حاجاته ورغباته الخاصة. مستقر وعلمي، يقدر التقاليد السائدة ويحب الاستقرار، يهتم كثيراً بنظرة الناس له وبشعورهم حوله، مهتم كثيراً بخدمة الناس وتلبية حاجاتهم وطلباتهم. ولا يسعى وراء السلطة.

أطلق عليه اسم المدافع كونه من أكثر الشخصيات اهتماماً بالناس والمحافظة على أمنهم وسلامتهم. ميولاته الشخصية انطوائي، حسي، عاطفي، صارم. والمدافع هو أحد الأوصياء حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المدافعين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين (9-14%).

- شخصية الفنان

الفنان شخص هادئ، جاد، حساس وطيب القلب، لا يحب الخلافات والصراعات، ولا يحب القيام بأعمال قد تسبب ذلك. مخلص ومؤمن بغيره، حواسه الخمس متطورة جداً، يقدر الجمال والفن ويحبه، لا يولي اهتماماً بقيادة الناس أو التحكم بهم، مرن ومتفتح العقل وواسع الخيال، يعيش ويستمتع بلحظته الآنية.

أطلق عليه اسم الفنان لتطور حواسه الخمس وحدتها، مما يجعل منه في الغالب شخص مبدع ويرى جمالاً في الأشياء المحسوسة ما لا يراه غيره. ميوله الشخصية انطوائي، حسي، عاطفي، مرن. والفنان هو أحد الفنانين حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة الفنانين، أصحاب هذه الشخصية، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين (5-9%).

- شخصية المؤدي

المؤدي شخصية تحب الناس والمرح، يعيش ليومه ولا يفكر كثيراً في المستقبل، مغامر ويهوى تجربة الأشياء الجديدة، ويجعل الأشياء أكثر متعة للآخرين من خلال استمتاعه بما يعمل.

يكره العزلة والوحدة، ويشعر بالنشاط والحماس عند قيامه بشيء يلفت الانتباه ويجعله مركز الاهتمام في التجمعات والأنشطة العامة. لديه حس كبير بالمنطق ومهارات العلاقات الاجتماعية، ولديه أيضاً جانب عملي يمكنه من تأدية الأعمال بكفاءة، وفي الغالب ما يكون جيد في حل المشاكل اليومية. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عاطفي، ومتساهل. وهو أحد الفنانين حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المؤدين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 4-9%.

- شخصية المعطي

المعطي شخصية اجتماعية، تقدر العلاقات الاجتماعية، يحب دعم ورعاية الآخرين. لا يخجل أبداً من المشاركة في التجمعات والأنشطة الاجتماعية، بل في الغالب ما يكون المعطي هو المضيف لها.

المعطي شخصية تحب العمل الجماعي، وتشجع جميع أعضاء الفريق على المشاركة والتفاعل في الفريق. لديه حس بالمسؤولية، ويلتزم بالأوامر أو القوانين والأنظمة العامة، يهتم كثير بصدق بالناس من حوله. المعطي حساس تجاه النقد، ويجب أن يتم تقديره على الأمور الجيدة التي ينجزها. ميوله الشخصية: منفتح، حسي، عاطفي، وصارم. وهو أحد الأوصياء حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المعطين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 9-13%.

- شخصية المفتش

المفتش شخص مسؤول مستعد لتحمل أعباء المسؤوليات التي تلقى على عاتقه، يعمل بجد وإخلاص، دقيق ولديه قدرة عالية على التركيز في عمله، يقدر العادات والتقاليد في العمل أو في الحياة عامة، ويبذل جهده للمحافظة عليها. يفضل العيش بسلام مع من هم حوله، وشديد التضحية للمقربين منه. أطلق عليه اسم المفتش، لقدرته العالية على التمييز بين الصواب والخطأ، وكذلك حرصه الشديد على تأدية الوجبات المناطة به. ميولاته الشخصية انطوائي، حسي، عقلاني، صارم. والمفتش هو إحدى الشخصيات التي تتدرج تحت دور **الأوصياء**، حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة المفتشين، حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين (11-14%).

- شخصية الحرفي

الحرفي هادئ ومتحفظ، يهتم بكيف ولماذا تعمل أو لا تعمل الأشياء، يعيش اللحظة، وقد يقدم على اتخاذ خطوات جريئة في حياته كونه لا يفكر في المستقبل. غالباً ما يكون محباً ومهاجراً في الألعاب والرياضات الخطيرة. منفتح وغير معقد في ما يحب ويشتهي، مخلص جداً لأصدقائه والقيم التي يؤمن بها، وقد لا يحترم هذه القيم أو النظام العام، إن كانت في طريق إنجاز ما يرغب في تحقيقه. لا يحب الارتباط، قد يكون متميزاً جداً في حل المشاكل العملية. أطلق عليه "الحرفي" كونه في الغالب متقن للتعامل مع الأدوات والآلات. ميوله الشخصية: انطوائي، حسي، عقلاني، مرن. وهو إحدى الشخصيات التي تتدرج تحت دور **الفنانين** حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة الفنانين حسب دراسة على عينة من الشعب الأمريكي تبلغ 4-6%.

- شخصية المروج

المروج شخصية تحب الحركة، وتعيش يومها، واقعية وتمتاز بمهارات اجتماعية عالية، وهي لا تحب الرسميات والبروتوكولات، تحب المغامرة، متسعة وقابلة للتكيف مع الظروف. المروج لا يحب التقيد بالقوانين والأنظمة. يمتاز المروج بالذكاء التكتيكي والميداني ويحب الحلول السريعة واللحظية. المروج شخصية متحمسة ولطيفة، صريح ومباشر في نقده، ولا يجد مشكلة في التعامل مع النقد الذي يوجه له. ميولاته الشخصية منفتح، حسي، عقلاني، ومتساهل. وهو أحد **الفنانين** حسب نظرية كريستي للأمزجة. نسبة المروجين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 2-5%.

- شخصية المشرف

المشرف شخصية مسؤولة، منطقية، تحب إتباع الأنظمة، وهو عامل مجتهد، ودائماً ما يهدف إلى الخروج بألية عمل منظمة ومرتبطة. يثق المشرف بالتجربة والحقائق، أكثر من النظريات العلمية.

وهو شخص حاسم، مخلص، يحب التقيد بالتقاليد والعادات. يستمتع المشرف بتوليئه للمسؤوليات، وحين يطلب منه ذلك فإنه يبرع في الإشراف على الآخرين. فهو يمتلك قدرة فائقة على التنظيم والتنسيق وترتيب الأعمال ومتابعة أدائها حتى النهاية. ميولاته الشخصية منفتح، حسي، عقلاني، وصارم. وهو أحد الأوصياء حسب نظرية كريستي للأمزجة.

نسبة المشرفين حسب دراسة أجريت على عينة من الشعب الأمريكي تتراوح بين 8-12%. نلاحظ مما سبق أن لتصنيف الشخصية انعكاسات مباشرة على عملية الاتصال، سواء تعلق الأمر بكون الفرد مرسلًا أو مستقبلًا، من خلال صفات وخصائص كل صنف على حده، ومن خلال ميولاتهم الشخصية. كما ينعكس ذلك على أسلوب الاتصال من حيث كونه مكتوب، شفوي وغير شفوي، ومدى قابلية أو عدم قابلية الفرد أن توجه له أوامر وتعليمات أو نصائح وتوجيهات...الخ.

ب- تصنيف علماء النفس لمفهوم الشخصية

تقدم دراسات أخرى في علم النفس تصانيف أخرى متقاربة مع التصنيف المذكورة، نوضح أهمها في حدود 12 تصنيف على النحو التالي:⁹⁴

- **شخصية سيكوباتية:**⁹⁵ يرى علماء النفس أن الشخصية السيكوباتية هي التجسيد الفعلي لجميع القيم الهابطة، فهو شخص لا تقوده إلا شهواته واطماعه فلا يتنازل ولا يضحي من أجل أحد، يميل إلى الكذب والعنف والتهور والخيانة والعوانية والتشاجر والإجرام، فهو يتلذذ بإلحاق الأذى بالآخرين.

- **شخصية الانفصامية:** انطوائية، لكن ليس خجلا من الناس وتتميز ببرودة العواطف.
- **شخصية شبه فصيمية:** تتميز بغرابة التصرفات.
- **شخصية مازوشية:** التلذذ بالعذاب.
- **الشخصية السادية:** عكس المازوشية، يتلذذ بتعذيب وإهانة الآخرين.
- **الشخصية الهيسترية:** حب الظهور والمبالغة في الأشياء، كما يحب أن يكون محط ومركز أنظار الناس، رغم سطحية تفكيره.
- **الشخصية الشكاكة:** يتوجس من الغير ويرتاب من كل شيء.
- **الشخصية الحدية:** الانحياز المطلق لإحدى الجوانب، سواء الجانب الملائكي أو الجانب الشيطاني، كالإفراط في الأكل أو في تعاطي المخدرات والكحول أو في إنفاق المال...الخ.

⁹⁴ www.psych.dz, site Algérien spécialisé en psychologie, le 15/11/2018.

⁹⁵ www.psych.dz, Ibid, le 20/11/2018.

- الشخصية النرجسية:⁹⁶ المتغترسة، المغرورة، يتميز صاحبها بالتكبر والتعالي على من هو دونه، لكنه بمقابل ذلك يخضع خضوعاً كلياً لمن هو أعلى منه. ولقد حظيت هذه الشخصية باهتمام كبير من طرف علماء النفس.

فحسب "س. فرويد" « Sigmund Freud 1914 »: "الشخصية النرجسية عبارة عن مرحلة انتقالية للحب المفرط للذات ونمط للشذوذ والانحراف. وخلص إلى أن النرجسية بالنسبة له هي حب الذات المبالغ فيه."⁹⁷

فصاحب الشخصية النرجسية لديه الإحساس بالعظمة وحب الذات وتقديرها المفرط، وينظر إلى نفسه على أنه شخص نادر الوجود. كما ينتظر من الآخرين أن يولوه اهتماماً واحتراماً من نوع خاص لشخصه وأفكاره، وهو ابتزازي وانتهازي واستغلالي لظروف الآخرين بغية تحقيق أغراضه ومصالحه الشخصية، وهو غيور، متمركز حول ذاته، فهو يستमित في الحصول على المناصب ويتشبث بها، ليس قصد تحقيق الذات؛ وإنما لتحقيق غاياته الشخصية، ومصالحه الذاتية المادية فقط، دون أي اعتبارات متعلقة بالمبادئ والمواقف.

- الشخصية الاكتئابية: تشاؤمية وليس هناك أي طعم للحياة.

- الشخصية الاعتمادية: فقدان الثقة بالنفس والاعتماد الكلي على الآخرين.

- الشخصية الإدمانية: الاتباع المفرط للأهواء.

ج- التصنيفات الوظيفية والمهنية لمفهوم الشخصية

تركز التصنيفات الوظيفية لمفهوم الشخصية على إبراز الجوانب النفسية المرتبطة بتعامل الفرد مع مشاكل ومهام الوظيفة أو المنصب الذي يحتله، وعلى ما يميزه في علاقاته مع العمال الآخرين، أو الزبائن والموردين الذين يتعامل معهم في إطار بيئة العمل، عند المناقشة والحوار أو التفاوض وغير ذلك.

إذا فالتصنيفات الوظيفية ما هي إلا إسقاط للتصانيف السابقة باستعمال مصطلحات مرتبطة ببيئة العمل.

ونسجل في هذا الإطار العديد من أشكال ونماذج الشخصية، نذكر من بينها ما يلي:⁹⁸

- شخصية أنا الأفضل.

⁹⁶ علي الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁹⁷ www.amani.alhajri.com , Op.cit., le 20/11/2018.

⁹⁸ علي الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

- شخصية أنا لك بالمرصاد.
- شخصية دعنا ننهي اللقاء بسرعة.
- شخصية لا تثيروا لي المشاكل.
- شخصية قم بما شئت دون أن تكلفني شيئاً.
- شخصية لا فائدة مرجوة من عملكم.
- شخصية التقيد بالشكليات والرسميات.
- شخصية أنتم أعلم.
- شخصية عملي مهم وأنا بحاجة إلى دعمكم.
- شخصية عقد الصفقات.
- شخصية أن لم أقصر في شيء وأنتم المقصرون.
- شخصية لا بد أن يؤخذ برأي.
- شخصية دعنا ننقاش القضايا العملية.
- شخصية أنا صاحب السلطة.

4- تأثير التصنيفات العامة للشخصية على عملية الاتصال

يؤثر مفهوم الشخصية على عملية الاتصال من خلال توسيع، أو من خلال تضيق منطقة الإدراك، على أن يؤخذ ذلك في حدود موضوع الرسالة محل عملية الاتصال.

فمن الناحية العددية، إذا تصورنا مجموع 15 حالة مرسل مقابل مجموع 15 حالة مستقبل، فإننا سنحصل على مجموع 225 منطقة إدراك (15 x 15)، كل منها مختلف عن الآخر، هذا مع افتراض ثبات موضوع الرسالة وصيغتها وشكلها والقناة المعتمدة في نقلها.

ضف إلى ذلك، لو افترضنا أننا نقوم بإعادة تحويل نفس تلك الرسالة مرة أخرى من نفس الـ 15 مرسل إلى نفس الـ 15 مستقبل، فإننا سوف نحصل على مجموع 225 منطقة إدراك أخرى مختلفة فيما بينها من جهة، ومختلفة عن الـ 225 منطقة إدراك الأولى التي سبق تسجيلها.

كما أن هذا الاختلاف سيزيد عدده وسيصبح اختلاف نوعياً يصعب جداً قياسه، إذا افترضنا اختلاف وتباين موضوع الرسالة والقنوات المعتمدة في نقلها.

وبصفة عامة يمكننا القول بأن منطقة الإدراك بين الشخصيات المتضادة والمتعاكسة (المتفائلة والمتشائمة أو بين القاسية والعاطفية) تتسم على العموم بالضيق، ثم تتسع على قدر تشابه وتقارب شخصية كل من المرسل والمستقبل.

لكن، ورغم ذلك نسجل بعض الحالات أين تتسع منطقة الإدراك مع تضاد شخصية المرسل والمستقبل، مثال ذلك بين كل من الشخصية التابعة أو الخاضعة بمقابل الشخصية المتسلطة، إذا تعلق موضوع الرسالة بالأوامر والتعليمات، أو بين كل من الشخصية السادية والمازوشية.

ثانيا: نماذج تحليل العوامل المعنوية والاجتماعية في عملية الاتصال

يُعتمد في محاولة حصر المتغيرات المعنوية المرتبطة بالجوانب النوعية، سواء النفسية أو الاجتماعية، على مجموعة من النماذج أهمها التحليل العرضي لمفهوم الشخصية من طرف "إيريك بارن"، و"نموذج جوهاري"، اللذان سنقوم بعرض العناصر المتدخلة فيهما على النحو الموالي.

1- نموذج "إيريك بارن" لمفهوم الشخصية⁹⁹ « Eric Berne 1950 »

ولد إيريك بارن سنة 1910 وتوفي في 1970، بمونتريال في كندا، وهو طبيب نفسي تخرج من الجامعات الأمريكية، وصدرت له عدة مؤلفات أهمها: "العقل في العمل"، "التحليل النفسي"، "العاب الناسك سيكولوجية العلاقات الإنسانية" و "ماذا تقول بعد أن تقول أهلا"، وهو آخر كتاب له صدر بعد وفاته سنة 1972.

كما اشتهر "بارن" كثيرا ببحوثه المتعلقة بتحليل الشخصية، وفق ما اصطلح عليه بالتحليل التعاملي، والذي ركز فيه على دراسة التصرفات والمواقف والكلام وردود الافعال الحسية والجسدية بالاعتماد على مقاييس عديدة تتدرج ضمن فضاء مفهوم "الأنا".

ولقد اكتشف "بارن" أنه أثناء عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ترافقها جملة من توليفات مركبة من أشكال وأنواع الكلام واساليبه وصيغه المختلفة، التي يعود مرجعها وتفسيرها لحالات بسلوكية، ومن ثم ربط العلاقة بين مختلف حالات "الأنا" من جهة، وأنواع وأساليب الكلام من جهة أخرى.

ويصنف "بارن" شخصية الفرد في ثلاثة اشكال اساسية هي "الأبوي"، البالغ" و"الطفل"، والتي تصنف بدورها إلى اصناف فرعية يمتزج كلها في تشكيل وتكوين شخصية الانسان، ويتحول من

⁹⁹ Joly Bruno, Op.cit., p : 19.

حالة إلى أخرى تبعا لاختلاف المرسل واختلاف المستقبل واختلاف الرسالة موضوع عملية الاتصال.¹⁰⁰

أ- الأبوي أو الولي¹⁰¹ « Le Parent »

تمثل صفة الأبوي جزءا من الأنا يبدأ بالتكون أثناء الطفولة تحت تأثير نموذج الأبوين والمحيط القريب، وتظهر ملامحه من خلال الولي الناصح أو الحاضن، والولي الناقد.

• الولي الناصح أو الحاضن « Parent Nourricier »

يتميز بالحنان وبميوله نحو تقديم المساعدة والنصح والتوجيه وتيسير الأمور، وحل مشاكل الآخرين وتشجيعهم وحمايتهم... الخ.

ويتميز في كلامه بترaxي النبرة في الصوت وتركيزه على الاتصال غير الشفهي.

• الولي الناقد « Parent critique »

يميل إلى تحقيق السيطرة والتسلط والتحيّز في أفكاره ومواقفه والنقد اللاذع وإملاء القيم والنهي وإصدار الأوامر والسلوكيات العقابية. وعلى عكس الأبوي الناصح فإنه يتميز بالحدة في نبرة الصوت إلى جانب اعتماده على التكرار في الكلام.

ب- البالغ أو الراشد « l'Adulte »

يمثل البالغ جانب الرشد والعقلانية وكل ما يتعلق بالفكر وبالتفكير بطريقة منطقية وموضوعية بعيدة كل البعد عن الذاتية وعن الانفعالات. فهو يعبر بذلك على جانب الألة أو الكمبيوتر في الإنسان في محاولاته الإلمام بالأمور والحقائق، وجمع المعطيات والمعلومات وتحليلها وتوضيح العلاقات السببية فيما بينها، واختبار وتقييم الطرق والأساليب والمواقف والآراء وردود أفعال الأطراف الأخرى وقياس احتمالات وقوعها.

ويتميز في جوانب الاتصال بالبرود النسبي وعدم الانفعال، مع غياب كل من النبرة في الصوت وتعابير الوجه والاتصال غير الشفوي عموما، مع التركيز على الاتصال الشفوي بشكل كبير، كما يميل إلى استخدام اللغة المتخصصة.

ج- الطفل « l'Enfant »

يمثل الطفل الجانب الحسي والعاطفي بمحاسنه ومساوئه، فالطفولة جزء من تاريخنا الذي لا يمكن أن نتصل أو نتبرأ منه. وكما يقال "بداخل كل منا طفل صغير"، يبرز من خلال التعبير الحسي والشاعري المرهف، وبميوله إلى حب اللعب والترفيه والتسلية، وجوانب المتعلقة بالحنان وبالأنانية وحب التملك وإشباع الرغبات... الخ. كما يأخذ "الطفل" 4 أشكال هي:

¹⁰⁰ www.at.fr, le Site francophone de l'analyse transactionnelle, le :18/11/2018.

¹⁰¹ Christine Roussy, **introduction à l'Analyse Transactionnelle**, Polycopie Edité par le Bureau de formation et Consulting, France, 2013, p :11.

• **الطفل المتكيف « L'Enfant Adapté »**

يأخذ بدوره شكلين هما:

- **الطفل المتكيف المطيع أو الخاضع « L'Enfant Adapté Soumis »**

يركز على تلبية حاجاته الأساسية من مأكّل ومشرب ونوم وراحة، ويتميز بالفرح السريع والانفعال والتركيز على اللعب وحب الاستحواذ والتملك، ويميل إلى استعمال الاتصال الشفوي.

- **الطفل المتكيف المتمرد « l'Enfant Adapté Rebelle »**

يبحث عن الخصوم بغرض إثبات الذات، يواجه، يضع التحديات، يتمرد على النظام ويرفض الأوامر والتعليمات، انفعالي، مستفز... الخ، ويركز على الاتصال غير الشفوي.

• **الطفل الطبيعي « l'Enfant Nature »**

يأخذ بدوره شكلين هما:¹⁰²

- **الطفل الحر « l'Enfant Libre »**

مباشر، يعبر عن الأشياء بوضوح، يعبر عن احساسه ومشاعره دون اعتبارات للقيم والنظم، عنيد ومشاكس، ويميل إلى الاتصال الشفوي.

- **المعلم الصغير « le Petit Professeur »**

يمتاز بالحيلة والذكاء والحيوية والقدرة على التحكم في المشاعر، والبحث عن الحلول السهلة والبسيطة، يمزج بين الاتصال الشفوي وغير الشفوي مع تركيزه على استعمال النبرة في الصوت.

ويشير "بارن" إلى أن شخصية كل إنسان تتكون من حالات الأنا الثلاثة التي تمت الشارة إليها، الولي، الراشد والطفل في نفس الوقت. ولدى كل شخص صيغة معينة يوظف من خلالها واحدة من هذه الحالات الثلاثة، مع ما يتفرع عنها من اصناف جزئية أخرى، كما يتم الانتقال من وضعية إلى أخرى بسرعة متفاوتة ومختلفة من شخص إلى آخر حسب طبيعة المرسل والرسالة وسياقها.

كما يلاحظ "بارن" تطبّع شطر معتبر من شخصية كل شخص في واحدة من الحالات المذكورة بحيث تصبح غالبية عليه.

2- **انعكاسات بنية الشخصية على التعاملات الاتصالية¹⁰³**

تخضع عملية الاتصال بين كل من المرسل (شخصية) والمستقبل (شخصية) إلى مجموعة من المعاملات تعكس النظرة النفسية والاجتماعية لكل منهما اتجاه ذاته واتجاه الطرف الآخر (راجع تقدير الذات في المحور الأول). ويمكن لهذه المعاملات أن تأخذ الأشكال التالية:¹⁰⁴

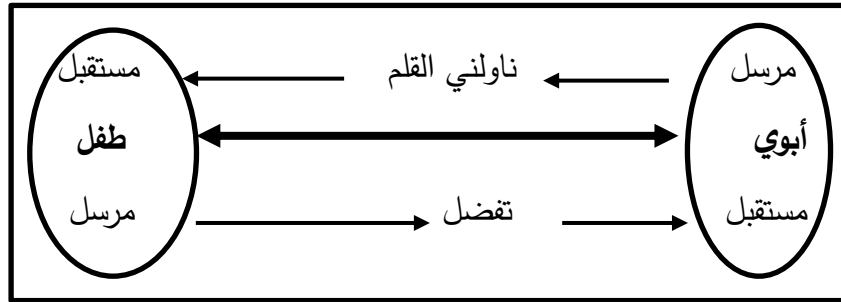
¹⁰² Christine Roussy, Op.cit., P : 16.

¹⁰³ Bruno Joly, Ibid., P :22.

¹⁰⁴ Christine Roussy, Op.cit., P : 18.

١- المعاملات البسيطة Transactions simples

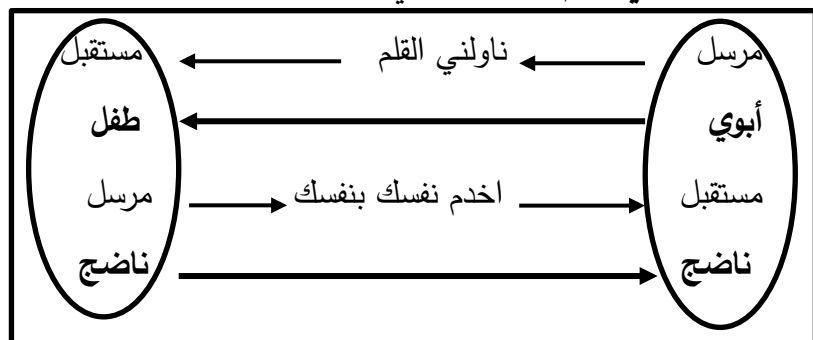
ذهاب وإياب الرسالة (التغذية للعكسية) يتم وفق نفس المسار، فإذا تلبس المرسل بشخصية الأبوي، على سبيل المثال، واعتبر أن المستقبل له شخصية الطفل، كأن يتحدث المعلم مع التلميذ أو المدير العام مع أحد العمال التنفيذيين، فمن المنتظر أن ترجع التغذية العكسية على نفس مسار ذهابها لأن التلميذ يعامل المعلم كمعاملته لأبيه، كما هو موضح في المثال أدناه.



ب- معاملات إعادة التعريف Transactions de redéfinition

إياب الرسالة (التغذية العكسية) في معاملات إعادة التعريف لا يتم على نفس مسار ذهابها، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل حول الشخصية التي يتلبسها المستقبل.

فبالنسبة إلى المثال السابق لا ينظر المستقبل إلى نفسه على أنه "طفل"، ولا يعتبر الرسالة أنها صادرة عن "أبوي". وينطلق في رده عليها من موقع آخر غير "الطفل"، كأن يتموقع في "الناضج" وتأخذ التغذية العكسية صيغة، على سبيل المثال صيغة: "أخدم نفسك بنفسك" بمقابل الرسالة الأصلية: "ناولني القلم"، أو أن يكتفي بالتعبير بمقابل تلك الرسالة بإظهار الحرج والارتباك.



ج- المعاملات الخفية Transactions cachées

تأخذ المعاملات الخفية بدورها شكلين هما المعاملات الانسدادية والمعاملات الانحرافية، كما هو موضح ادناه.¹⁰⁵

• المعاملات الانسدادية Transactions Bloquantes

تعكس المعاملات الانسدادية إعراض المستقبل عن الدخول في نقاش أو حوار مع المستقبل، فتأخذ التغذية العكسية الصادرة عنه صيغة يفهم منها ذلك.

فعلى سبيل المثال، غالبا ما تستعمل عبارة **الحوار**، كتعبير عن الرغبة في فتح النقاش مع شخص غريب، وقد يتفاعل المستقبل بشكل إيجابي ليتوسع الحوار بعد ذلك ويمتد إلى أمور ومواضيع أخرى، كما يمكن أن تأخذ التغذية العكسية من طرفه صيغة **"كم تكثرون الشكوى؟!"**، وهي في هذه الحالة معاملة انسدادية تعبر عن إعراضه وعدم رغبته في الدخول في النقاش.

• المعاملات الانحرافية Transactions tangentiellles

المعاملات الانحرافية تعكس حالة كون الرسالة، سواء كانت أولية صادرة عن المرسل أو في شكل تغذية عكسية، تحمل في طياتها معنى مغاير، وقد يكون عكس منطوق الكلام، وغالبا ما يعتمد في إبراز معناها الخفي أو المغاير على كل من الاتصال غير الشفوي وعلى النبرة في الصوت.

كما يمكننا تفسير الصيغ المختلفة المعتمدة عادة بالنسبة لكل صنف من هذه الاصناف الثلاثة استنادا إلى تقنية « SOFIA » التي تناولناها في المحور الأول بحيث:¹⁰⁶

- غالبا ما يطبع على الشخص البالغ « Adulte » اعتماد صيغ الأفعال « F »؛
- غالبا ما يطبع على الشخص الأبوي « Parent » اعتماد الحكام وتقديم الآراء « O »؛
- غالبا ما يطبع على شخصية الطفل « Enfant » اعتماد المشاعر والرغبات « S ».

3- نموذج جوهاري في تحليل العوامل المعنوية والاجتماعية لعملية الاتصال¹⁰⁷

تمت صياغة نموذج "جوهاري" « JOHARRY » سنة 1955 من طرف كل من جوزيف ليفت « Joseph Luft » و"هاري إنجهام" « Harry Ingham »، ويعرف بشباك أو نوافذ جوهاري، وبنموذج تعليقات الوعي الذاتي وبأداة تشغيل المعطيات.

¹⁰⁵ Christine Roussy, Ibid, P : 22.

¹⁰⁶ www.Oser.Ose.com, Blog de Tremplin RH, 13/11/2018.

¹⁰⁷ www.kau.edu.sa.com, le 11/08/2018.

يعتبر نموذج "جوهاري" من أهم النماذج المعتمدة في تقديم الفرد ذاته للآخرين، وفي تحسين وتطوير عملية الاتصال والعلاقات، وفي إدراك الأفراد لمكانتهم بين الناس، ومن ثم في تنمية الذات في جميع جوانب الحياة الأسرية، العاطفية، التعليمية، الثقافية، الوظيفية والمهنية والسياسية. وبذلك فهو من النماذج التي تستوعب معظم العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية المرتبطة بعملية الاتصال.

ويعتمد في صياغة هذا النموذج على تحليل متغيرين رئيسيين هما:

- مدى معرفة الفرد (المرسل) لذاته.

- مدى معرفة الآخرين (المستقبل) به.

فعند تقاطع هذين المتغيرين يمكننا تسجيل أربعة (04) حالات أو خانات أو مناطق (Zones)، تختلف مساحة كل منها من شخص إلى آخر ومن عملية اتصال إلى أخرى حسب ما هو موضح في الشكل أدناه.



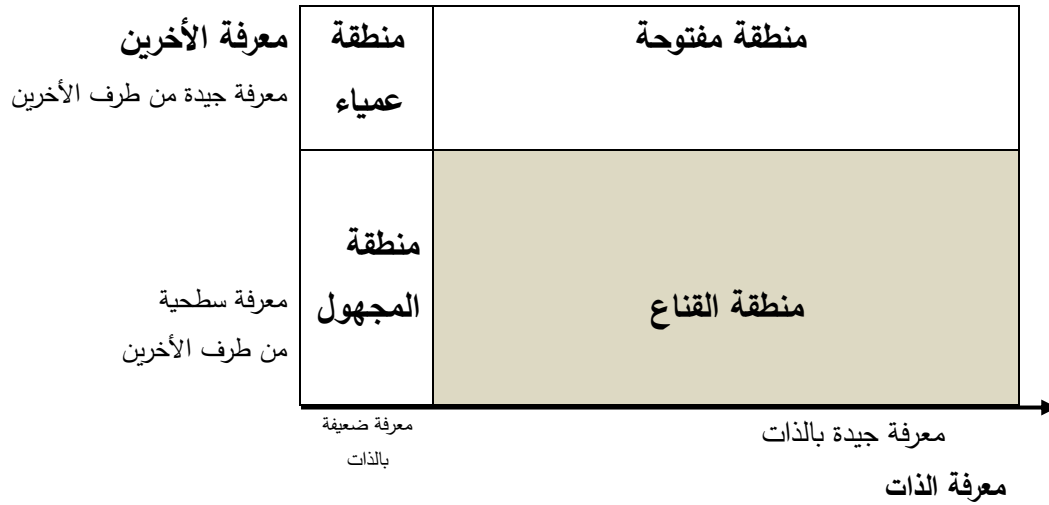
Source : www.12manage.com, le 18/11/2018.

1- منطقة القناع¹⁰⁸

تعرف منطقة القناع بمنطقة الذات الخفية، بحيث يعلم الفرد المرسل أمورا كثيرة حول ذاته لكنه يخفيها عن الآخرين (المستقبل)، وهي بذلك تعبر عن كل ما لا يرغب أن يشاركهم فيه من الاسرار والمخاوف الداخلية ونقاط الضعف، وهذا ما يضيف شيء من التحفظ والتردد والخوف من جانب المستقبل ينعكس سلبا على صياغة التغذية العكسية. ولهذا يمثل ضمن نموذج "جوهاري" من خلال توسيع هذه المنطقة "النافذة" أو "الشباك"، كما هو موضح في الشكل أدناه.

¹⁰⁸ : www.altanmiya.org, le 18/11/2018.

الشكل (II - 10): نموذج نوافذ جوهاري - حالة القناع-



Source : www.altanmiya.org, le 18/11/2018.

ب- المنطقة العمياء¹⁰⁹

تمثل المنطقة العمياء حالة ضعف مستوى إدراك الفرد المرسل لذاته من نوايا وسلوكات مكبوتة في اللاوعي، وقد تكون منقولة عن الآخرين (الأقارب مثلاً) دون وعي وفهم وإدراك جيد بمضمون تلك السلوكات وفحواها ومدلولاتها ومعانيها، إلى جانب إدراك الآخرين، أو المستقبل على الخصوص، ومعرفتهم الجيدة بذلك، وكلما كانت المنطقة العمياء واسعة، كما هو موضح في الشكل أدناه، كلما زاد حجم عدم تقبل ردود الأفعال، أي التغذية العكسية من نصح وتوجيه أو اقتراح أو احتجاج أو رفض أو نقد من طرف الآخرين (المستقبل).

الشكل (II - 11): نموذج نوافذ جوهاري - حالة المنطقة العمياء-



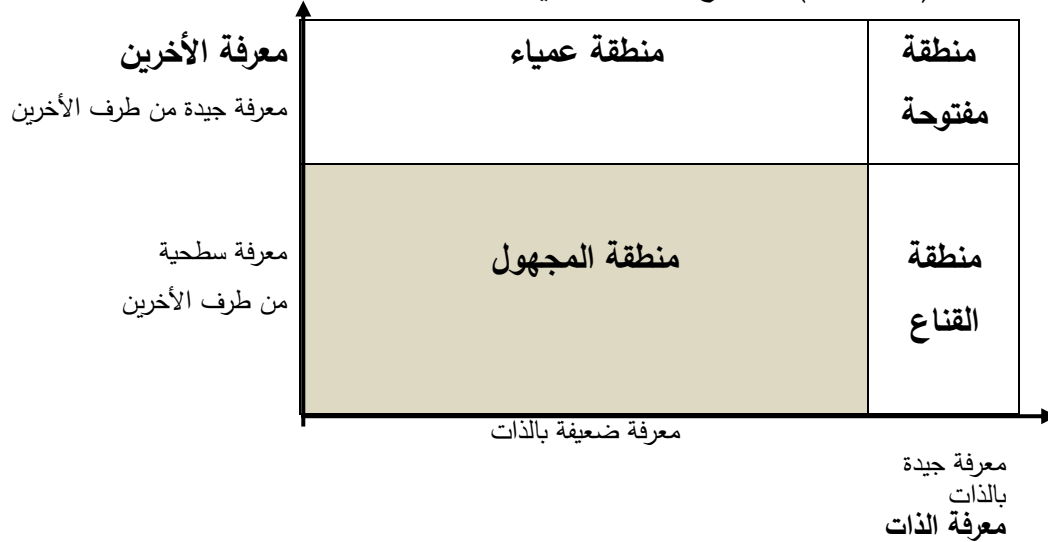
Source : www.12manage.com, le 18/11/2018.

¹⁰⁹ www.12manage.com, le 18/11/2018

ج- منطقة المجهول¹¹⁰

تمثل المنطقة المجهولة الجوانب التي لا يعرفها الفرد المرسل عن ذاته، ولا يعرفها الآخرون (المستقبل) عنه، وهي تنعكس بذلك في ضعف مستوى عملية الاتصال وتكون العلاقات فيها بين المرسل والمستقبل شبه منعدمة، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (II - 12): نموذج نوافذ جوهاري - حالة المجهول -

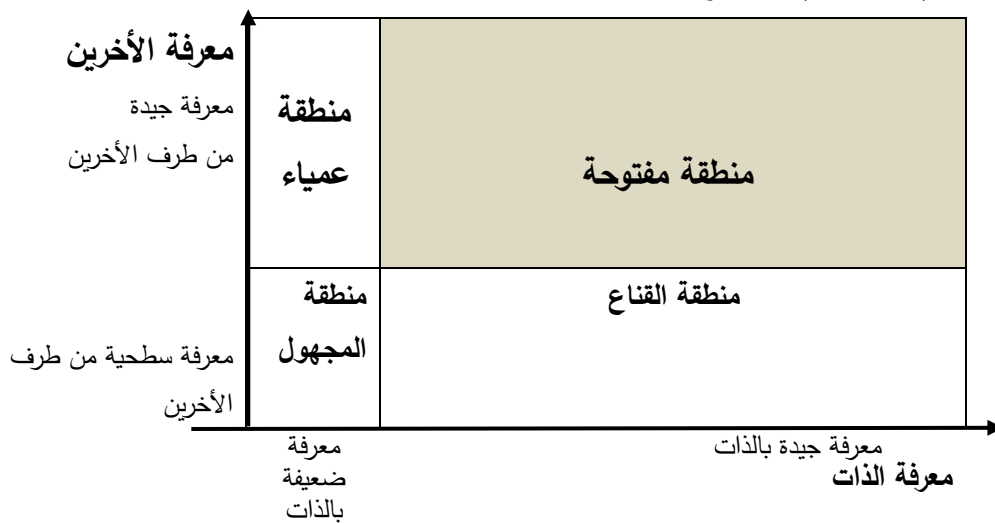


Source : www.12manage.com, le 18/11/2018.

د- المنطقة المفتوحة¹¹¹

تعرف بخانة النشاط الاتصالي الحر، وتكون واسعة جدا في حالة الرغبة والإقبال المتبادل بين كل من المرسل والمستقبل في مشاركة كل النوايا، الرغبات، الدوافع، المعلومات، المشاعر، الأفكار والتصرفات بشكل صريح، وكلما كانت الثقة بينهما كبيرة.

الشكل (II - 13): نموذج نوافذ جوهاري - حالة المنطقة المفتوحة -



Source : www.12manage.com, le 18/11/2018.

¹¹⁰ www.kau.edu.sa.com, le 11/08/2018.

¹¹¹ www.altanmiya.org, le 18/11/2018

تعتبر حالة المنطقة المفتوحة الوضعية المثالية للنشاط الاتصالي، ويمكن توسيع مساحتها وكذا مساحة منطقة الإدراك التي تناولناه في العنصر الأول من هذا المحور، من خلال التحكم في مهارات الاتصال المتمثلة في كل من مهارة الإصغاء، القراءة، المحادثة والكتابة.

4- الآثار السلبية للجوانب النفسية وانعكاساتها على تنمية مهارات الاتصال

هناك عوائق عديدة تعرقل تنمية الفرد لمهاراته وكفاءاته عموما ولمهاراته الاتصالية على الخصوص، وتتمثل أهم هذه العراقيل، على المستوى الفردي، في كل من الخجل، الخوف، عقدة النقص، الاكتئاب والقلق والشعور بالذنب.

1- الخجل

تعود أسباب الخجل إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي العوامل الوراثية، فقدان المهارات الاجتماعية والنظرة السلبية للنفس.

• تعريف الخجل

"يمكن وصف الخجل على أنه نوع من أنواع القلق الاجتماعي، يظهر في حدوث مشاعر متنوعة تتراوح بين التوتر البسيط والقلق إلى مشاعر الرعب والهلع، يصنفها علماء النفس ضمن إطار أمراض القلق والتوتر، خصوصا وأن النهاية الطبيعية للخجل عموما، والخجل الشديد على الخصوص، هي الشعور بالوحدة والانطواء والرغبة في الانعزال عن المجتمع."¹¹²

• أعراض الخجل¹¹³

للخجل أعراض كثيرة نصنفها في الأعراض الجسدية، السلوكية.

- **الأعراض الجسدية:** تبرز أهم الأعراض الجسدية في العناصر التالية:

/ زيادة دقات القلب.

/ ضربات قلب قوية.

/ آلام على مستوى المعدة.

/ تعرق رطوبة مفرطة في اليدين والكفين.

/ جفاف في الفم والحلق.

/ الارتعاش والارتجاف اللاإرادي.

/ احمرار وتورّد الوجه.

• **أعراض سلوكية وانفعالية:** تبرز من خلال العناصر التالية:

¹¹² www.hrdiscussion.com , موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية , 25/10/2018.

¹¹³ www.wikipedia.org , 25/10/2018.

- / قلة التحدث والكلام بحضور الغرباء.
- / النظر دائماً لأي شيء عدا من يتحدث معه.
- / تجنب لقاء الغرباء أو الأفراد غير المعروفين لديه.
- / مشاعر ضيق عند الاضطرار للبدء بالحديث أولاً.
- / التردد الشديد عند الحديث في أي مناسبة اجتماعية، والشعور بالإحراج إذا تم تكليفه بذلك.
- / التردد في التطوع لأداء مهام فردية أو اجتماعية.
- / الإحساس بالإحراج وبعدم الأمان.
- / الشعور بالنقص.
- / الانعزال الاجتماعي.

• اساليب علاج الخجل¹¹⁴

- يعتبر الخجل من المشاكل الاجتماعية الواسعة الانتشار، والأكثر تأثيراً على عملية الاتصال، لهذا فقد ركز خبراء علم الاجتماع وعلم النفس جهودهم على وضع اساليب وطرق لمعالجته، ومن أهمها نذكر ما يلي:
- التعليم والتدريب على اكتساب المهارات الاجتماعية الفردية للاتصال والتعامل مع الآخرين.
- تعليم أنماط التفكير السليم والمنطقي في التفاعل مع الآخرين.
- تعليم وتدريب الفرد على زيادة ثقة المريض بنفسه وقدراته وبأهميته كفرد في المجتمع.
- مواجهة وإزالة أسباب الخجل من خلال تعريض المريض تدريجياً لخبرات اجتماعية إيجابية، كطريقة التمثيل وتقمص الأدوار والمواقف.

ب- الخوف¹¹⁵

الخوف هو العدو الأول للشخصية، ترجع اسباب الخوف من الناس على العموم إلى الاعتبارات الوراثية، والتجارب السلبية السابقة، والصدمات النفسية خلال مرحلة الطفولة، وقلة الاحتكاك بالآخرين وغيرها.

• تعريف الخوف¹¹⁶

الخوف نوعان، خوف طبيعي مثل الخوف من الفشل والرسوب في الاختبارات أو الخوف من الأمراض والحوادث، ولهذا النوع من الخوف جوانب إيجابية كثيرة تنعكس في خلق وإثارة حماس ودافعية لدى الإنسان الخائف، أما الخوف غير الطبيعي فهو حالة مرضية مقلقة تتضمن الخوف من خطر غير حقيقي، ومن أهم أنواع هذا الخوف، الخوف من المجهول والخوف الاجتماعي من

¹¹⁴ www.acofps.com, موقع أكاديمية علم النفس، 25/10/2018.

¹¹⁵ عبد الستار المرسومي، الخوف عدو الشخصية الحاضر الغائب، مقال بمجلة: مجتمع وإصلاح، العدد،، 06/04/2015، ص: 27.

¹¹⁶ www.arb.majalla.com; موقع مجلة الحياة والمجتمع، 25/10/2018.

مواجهة الآخرين ومن نظراتهم وانتقاداتهم عموماً، ومن الكلام والإلقاء أمام جمع من الناس على الخصوص.

• أعراض الخوف

نبرز أهم أعراض الخوف من الناس في العناصر التالية:¹¹⁷

- القلق الواضح عند التعامل مع الآخرين وغياب الجرأة على التعرف على أناس جدد.
- القلق الشديد من التفاعلات الاجتماعية ومحاولة تجنبها دائماً.
- مشكال في الاتصال البصري مع الآخرين.
- الإحساس بالغثيان أو المرض عند التفاعل مع الآخرين.
- شدة التعرق، شحوب الوجه أو احمراره عند التعامل مع الآخرين.
- اجتناب المناسبات الاجتماعية.
- الخوف من مغادرة المنزل.
- صعوبة كبيرة في التواصل مع الآخرين.

ج- القلق والتوتر¹¹⁸

القلق والتوتر من الأمور الطبيعية التي قد تكون مفيدة على اعتبار أنها من المؤشرات التي تنذر بحالة خطيرة ينبغي للإنسان أن ينتبه لها، ويحذر منها ويستعد لمواجهةها قبل أن تصبح مشكلة يُستعصي حلها.

• تعريف القلق

القلق عبارة عن انفعالات غير سارة يعاني منها الفرد عندما يشعر بالخوف أو التهديد من أمور أو أشياء لا يستطيع تحديدها بشكل دقيق. كما يعرف القلق على أنه حالة نفسية تظهر على شكل توتر مستمر نتيجة إحساس الفرد بخطر ما يهدده، وقد يكون هذا الخطر حقيقياً كما قد يكون مُتخَيلاً لا وجود له في الواقع.

• مستويات القلق

يصنف القلق في ثلاثة مستويات رئيسية هي:

- المستوى المنخفض

يتخلله إثارة حالة من الانتباه العام واليقظة، وتزداد الحساسية للأحداث الخارجية، وترتفع القدرة على مقاومة المخاطر، ويصبح الفرد في حالة من الاستعداد والترقب لمواجهة خطر ما يحيط به، فالقلق في هذا المستوى عبارة عن إنذاراً لخطر على وشك الوقوع.

¹¹⁷ عبد الستار المرسومي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

¹¹⁸ www.mawdoo3.com, 25/10/2018.

- المستوى المتوسط

يتميز هذا المستوى بحالة من الجمود وغياب التلقائية في السلوك، وينظر الفرد القلق لكل شيء جديد على أنه خطر أو تهديد، وتنخفض القدرة على التفكير وعلى القيام بالتصرفات المناسبة في مواقف معينة، فضلاً عن الدخول في نشاط اتصالي.

- المستوى الأعلى

يتميز هذا المستوى بانتهاء التنظيم السلوكي للفرد، ويلجأ إلى أساليب أكثر بدائية، فلا يتصرف بالسلوك المناسب للموقف، أو يبالغ في سلوكياته ويظهر خللاً فيها.

• الفرق بين القلق الموضوعي والقلق المرضي

يمكن تحديد طبيعة القلق على أساس شدته ومسبباته ومدى استمراريته؛ فالتمييز بين القلق الموضوعي والطبيعي وبين القلق غير السوي أو المرضي أو العصبي هو كالاتي :

- القلق الموضوعي

هو قلق أساسي مصدره خارجي، وهو شعور بالخوف سببه عامل خارجي حقيقي وليس من داخل الفرد أو ناجم عن أفكاره، وهو مطلوب وضروري في حياة الفرد، والذي من المفترض أن يتزود بحد أدنى منه، وهو عادة ما يكون ضمن سياق الحياة الطبيعية والمتوازنة لأي فرد، وإذا اختفى من حياته أصبح إنساناً مريضاً متبلد الوجدان، فهو مرتبط بإبداع الإنسان.

• القلق المرضي "عصاب القلق"

القلق المرضي أو القلق العصبي مرتبط بالمستويات المرتفعة من القلق، ومنبعه داخلي من ضغط وكبت، ويؤدي ارتفاع مستوي القلق لدى الفرد إلى تعطيل طاقاته وجعله عرضةً للضيق والتوتر، وبالتالي إحساس الفرد بالعجز والفشل.

• مظاهر القلق

يُستثار لدى الشخص القلق الشعور بالخوف بسرعة، ويبدو وكأنه فريسة سهلة للمرض، ومن سمات الذين يعانون من القلق الحاد ما يلي:

- تشتت الذهن وصعوبة في التركيز.

- التعرق الشديد أو تعرق اليدين وسرعة التنفس.

- مشاكل في العلاقات مع الآخرين.

- صعوبات في النوم.

- التعب والإرهاق.

- الضعف والخمول.

- مشاكل في الجهاز الهضمي.

• أسباب القلق

تبرز أهم اسباب القلق على العموم في العناصر التالية:¹¹⁹

- **فقدان الشعور بالأمان:** يمثل عدم الشعور الداخلي بالأمان سببا رئيسيا للقلق؛ فالقلق المزمن هو نتيجة لانعدام الشعور بالأمان والشكوك حول الذات، وفقدان الشعور الداخلي بالأمن.
- **النقد:** النقد الزائد يؤدي إلى حالة من الاضطراب والتوتر لدى الفرد القلق؛ إذ يشعر بالشك في ذاته ويتوقع أن يكون موضع نقد، وفي هذه الحالة فإن أي مواجهة أو كشف للذات يمكن أن تؤدي إلى شعور شديد بالقلق، وخاصة عندما يعرف أنه سوف يكون موضع تقييم أو محل إصدار للأحكام بطريقة ما.
- **الإحساس بالذنب:** يتطور الشعور بالقلق لدى الفرد القلق نتيجة اعتقاده بأنه قد تصرف على نحو سيء، وتتعدد المشكلة عندما يتبلور لديه إحساس عام بأنه لا يتصرف بالطريقة الصحيحة، وبالتالي الإحساس بالذنب.
- **الإحباط المستمر:** تؤدي العناصر المذكور أعلاه مجتمعة إلى مشاعر الغضب وفقدان الثقة في النفس والإحباط.
- **الأذى أو الضرر الجسدي:** تنعكس المتغيرات المذكورة على الشخص القلق، في مواقف معينة، وتسيطر عليه فكرة الإصابة ببعض الأمراض.

د- عقدة النقص

عقدة النقص أو مركب النقص عبارة عن شعور الانسان بشكل مستمر أنه أقل شأنًا من الآخرين، وقد ينجم هذا الإحساس عن اسباب منطقية وموضوعية، كما قد ينجم عن اسباب غير محددة.

• أسباب عقدة النقص¹²⁰

قد يكون الفارق بين الشخص والآخرين متعلق بجوانب جنسية أو عرقية أو لغوية أو طبقية أو مرتبطة بالمظهر الجسدي، وتنتج عقدة النقص عن اسباب عديدة تدور حول تدعيم الفرد لمشاعر الإحباط والخللان جراء عدم قدرته على حل مشكلة أو مشاكل معينة، أو عدم قدرته على اداء مهمة معينة بإتقان مقارنة بنظرائه. وعليه فإن أهم اسباب عقدة النقص تكمن في ضعف الثقة في النفس، التعرض للاكتئاب خلال فترات زمنية سابقة، تجربة مرضية معينة، كثرة وجدة الانتقادات خلال مرحلة الطفولة.

• أعراض عقدة النقص

من أبرز الأعراض التي تظهر على الشخص الذي يعاني من عقدة النقص العناصر التالية:

- الحساسية المفرطة اتجاه آراء الآخرين.
- غياب الإصرار والإلحاح على تلبية الاحتياجات الضرورية.

¹¹⁹ عبد الستار المرسومي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

¹²⁰ www.wikipedia.com. Le 26/10/2018.

- التدمير من النقد البناء.
- المماثلة والتأجيل.
- الإحساس بالنشوة العارمة جراء التعرض للمديح والإطراء.
- الانعزال.
- التركيز على أخطاء وعيوب الآخرين.
- عقدة الاستعلاء

"إذا كان هناك شخص متفاخر فما هذا سوى لشعوره بالدونية، فهو لا يشعر بالقدرة التي تمكنه من التنافس مع الآخرين في مناحي الحياة المفيدة، ومن ثم يظل في الجانب عديم الفائدة، فهو لا يشعر بالتناغم مع المجتمع. فمن الواضح أنها سمة في الطبيعة البشرية، فعندما يشعر الإنسان بالضعف، فإنه يريد أن يحل مشاكل الحياة بطريقة تمكنه من تحقيق الاستعلاء الشخصي دون أن يمتزج ذلك بالفائدة الاجتماعية. وتأتي في المرحلة التالية عقدة الاستعلاء، فهي تعوض مركب الشعور بالدونية.¹²¹

"إن عقدة الاستعلاء هي إحدى الطرق التي يستخدمها الشخص الذي يشعر بمركب الدونية للإفلات من الصعوبات التي يواجهها. فيدعي أنه أكبر من ذلك وهو في الحقيقة ليس كذلك، وهذا النجاح الكاذب يعوض حالة الدونية التي لا يمكنه تحملها. ولا يشعر الشخص الطبيعي بعقدة الاستعلاء، ولا ينتابه أصلاً الشعور بالاستعلاء، بل هو يسعى لتحقيق مرتبة عالية من حيث معنى الطموح الذي نشعر به جميعاً لتحقيق النجاح؛ ولكن طالما خرج هذا السعي وتجسد في صورة عمل فهذا يؤدي إلى نتائج غير محبذة، التي هي أساس المرض العقلي.¹²²

ثالثاً: تحليل مهارات الاتصال

يرتكز نجاح عملية الاتصال بمدى تحكم طرفي عملية الاتصال بمجموعة من مهارات الاتصال المتمثلة في كل من مهارات الإصغاء، مهارات الكتابة، مهارات القراءة ومهارات التحدث.

1- مهارات الإصغاء (الإنصات)

للسمع مستويات مختلفة فهناك فرق كبير بين السمع، الذي يقتصر على تمتع الفرد بحاسة السمع، فالاستماع الذي يتضمن الانتباه، ثم الإنصات (الإصغاء) الذي يتضمن الاستماع بانتباه والاهتمام تركيزاً وإدراكاً **قُرْأَ الْقُرْآنَ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَإِنصِتُوا لِعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ** - الآية 204 من سورة الاعراف - . ويتضمن الانتباه الالتفات إلى المعلومة أو الكلام فقط دون المشتتات الأخرى التي غالباً ما تحيط بها، أم التركيز فهو أعمق منه بحيث يتضمن تحديد مجال الفكر وتأطيره في حدود تلك المعلومة مع تحليلها وتقويمها.

¹²¹ www.Doctissimo.com. Le 26/10/2018.

¹²² www.therapeute.com. Le 26/10/2018.

وتشير بعض الدراسات إلى "أن 75% من العلاقات الإنسانية يتم بناءها بالاعتماد على مهارة الإنصات الجيد، وعلى النقيض من ذلك فأنا لا نستعمل على العموم إلا 25% من قدراتنا من هذه المهارة."¹²³

ونميز في هذا الإطار ثلاثة مستويات للإصغاء هي:¹²⁴

- **الإصغاء السطحي:** مثل الاستماع لإذاعة الراديو أو التلفاز أثناء القيام بمهام أخرى كالقيادة وغيرها.
- **الإصغاء اليقظ:** وهو أكثر تركيز من الإصغاء السطحي.
- **الإصغاء المركز:** يبلغ من تركيز المستمع للرسالة أن يضع نفسه مكان المرسل، محاولاً بذلك إدراك أفكاره ومشاعره، على منوال ما يحدث في المقابلات ذات الطابع الرسمي كمقابلات التوظيف والمفاوضات التجارية...الخ.

كما يمكن تصنيف أنواع الاستماع وفق طبيعته في ثلاثة اصناف كذلك هي:

- * **الاستماع الانتقائي:** المستمع ينصت لما يناسبه أما الباقي فيسمعه فقط.
- * **الاستماع المنحرف:** يقف المستمع على المعنى الحرفي للكلمات ثم يكتفي بها وفق ما يريده.
- * **الاستماع الجيد أو المركز:** يمكن العمل على تنمية مهارات الإصغاء للوصول إلى هذا المستوى من الإصغاء من خلال تحديد العادات السيئة في الإصغاء، مثل عدم التركيز والتشتت والقيام بأكثر من أمر في نفس الوقت، أو التفكير في أمور أخرى خارج الموضوع محل عملية الاتصال، والتظاهر بمظهر المنصت والإيحاء للمتحدث بأن المستمع يفهم ويستوعب جيداً ما يقال له...الخ، ثم محاولة تغيير هذه العادات من خلال العمل على اكتساب العادات الإيجابية الجيدة، المتعلقة بالإصغاء لمحتوى الرسالة كاملة قبل إصدار الأحكام، وكذا إعادة صياغة الكلمات بغية التأكد من وصول الرسالة بنفس المعنى المقصود من طرف المرسل.

فالاستماع الجيد هو الذي ينتج عنه الفهم التام، وتحقيق التغير المستهدف من عملية الاتصال، كتعديل في الأفكار أو المعتقدات والسلوكيات...الخ.

إضافة إلى ذلك نشير إلى أهم الاعتبارات المتعلقة بتنمية مهارات الاستماع والوصول إلى هذا المستوى من الاستماع يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار للجوانب الشكلية والمعنوية التالي:

- الوضعية « La posture ».
- التواصل البصري « Contact visuel ».
- الإيماءات المعبرة على المتابعة والفهم والموافقة على الفكرة.

¹²³ الفقيه إبراهيم حمد، "العادات العشر للشخصية الناجحة"، دار المعرفة، السعودية، 2001، ص: 287.

¹²⁴ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

- الإشارات التشجيعية كالابتسامة والشكر والتشجيع.

- اعتماد نبرة صوت ايجابية.

- إبداء الاهتمام والاحترام.

- تجنب الاحكام المسبقة.

- المساعدة والروح التعاونية.

2- مهارات القراءة¹²⁵

القراءة من أهم المهارات التي يتعاطم الاهتمام بتطويرها وتنميتها من طرف المختصين بالتممية البشرية، خاصة في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي تتيح للفرد الحصول على أخبار، معلومات ومعارف غزيرة، متنوعة ومختلفة المصادر.

ونميز القراءة في ثلاثة أنواع رئيسية، هي:

- القراءة ضمن نطاق الثقافة العامة.

- القراءة الوظيفية المتعلقة بالتحضير للاختبارات أو الندوات والمؤتمرات وقصد إلقاء المحاضرات

والدروس.

- القراءة للتسلية وملئ أوقات الفراغ مثل تصفح الجرائد.

ومن الجوانب التي تعبر عن تحكم الفرد في مهارة القراءة نذكر ما يلي:

- ارتباط القارئ بالمادة المكتوبة.

- قدرة القارئ على التمييز بين الأفكار الرئيسية والفرعية مع التركيز على ما هو رئيسي.

- قدرة التمييز بين ما هو مندرج في إطار الموضوع وما هو خارجه، مع إهمال هذا الأخير.

- التزام القارئ بالموضوعية، بحيث لا يترك لآرائه الشخصية ومواقفه المسبقة التأثير في تقييم المادة

المكتوبة والحكم عليها.

- محاولة القارئ الارتقاء إلى مستوى المادة المكتوبة، إذا كانت ذات مستوى أعلى من مستواه.

3- مهارات الحوار، المحادثة والنقاش¹²⁶

تشير بعض الدراسات التي أجريت على المئات من الأشخاص الناجحين إلى أن المفتاح السحري لهذا

النجاح مرتبط بشكل كبير بمدى براعتهم في استخدام الكلام، بما يمكنهم من السيطرة على الآخرين وقيادتهم

وتوجيههم. وكما قيل: "إن الرجال يُحكمون بالكلمات."¹²⁷

¹²⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 25.

¹²⁶ www.dalecarnegie.com/speak, le 14/02/2018.

¹²⁷ جيمس ك. فان فليبت، قوة المحادثة، مكتبة جرير، الطبعة: 4، السعودية، 2009، ص: 5

أ- تعريف الحوار

"الحوار طريقة من طرق التواصل، هدفه المراجعة في الكلام قصد الوصول إلى الصواب أو الأكثر صوابا بالحجة والدليل، وهو نقاش وتبادل للحديث بين طرفين أو أكثر بهدف إيصال دعوة، إثبات صواب أو الوصول إلى حقيقة أو حقائق معينة."128

كما يعرف الحوار على أنه "حالة مؤقتة من المواجهة أو المقابلة المباشرة بين شخصين أو أكثر يدخلان خلالها ضمن عملية تفاعل وتأثير متبادل، ويعتمد الحوار بالأساس على الاتصال الشفوي."129

ب- خصائص الحوار

نبرز خصائص الحوار انطلاقا من التعاريف المقدمة له من خلال العناصر التالية:

- **الحوار حالة مؤقتة:** أي أنها محدودة بمدة معينة.
- **التفاعل:** التأثير المتبادل بين طرفي أو أطراف الحوار.
- **للحوار هدف:** قد يكون محددا من أحد الأطراف أو كليهما، ويرتبط نجاح الحوار بشكل كبير بمدى وضوح الهدف منه.

- **غالبا ما يكون شفويا:** يعتمد الحوار بالأساس على الطريقة الشفوية، ورغم ذلك لا يمكن إهمال دور الاتصال غير الشفوي الذي نفهمه من وضعيات الجسد والأطراف والحركات والإيماءات والانفعالات العاطفية.

ج- أشكال الحوار

نميز الحوار في ثلاثة أشكال هي الحوار الموجه، الحوار غير الموجه والحوار المختلط.

• الحوار الموجه

يعتمد الحوار الموجه على قائمة محددة من الأسئلة المطروحة بدقة وبشكل موجه متسلسل ومباشر نحو الطرف الآخر. ويمكن في هذا الشكل من الحوار، إجراء مقارنة بين مجموعة من الأفراد الذين خضعوا لنفس الأسئلة، أو مقارنة إجابات نفس الشخص على نفس الأسئلة لمرات عديدة واكتشاف الانحرافات المسجلة فيما بينها، وهي من الطرق المعتمدة بشكل كبير في عمليات الاستجواب البوليسي « l'interrogatoire » الذي لا يسمح بالحصول إلا على نوع معين ومحدد من الإجابات.

• الحوار غير الموجه

الحوار الموجه هو حوار مفتوح يعتمد على تناول موضوع معين في شكل نقاش مفتوح، ويرتبط نجاحه بعنصرين أساسيين:

- الفهم الجيد للموضوع من طرف كلا المتحاورين.

128 جيمس ك. فان فليبيت، نفس المرجع السابق، ص: 5

129 جيمس ك. فان فليبيت، نفس المرجع السابق، ص: 5

- مساعدة الطرف الآخر على تحقيق التطور الذاتي.

• الحوار المختلط

الحوار المختلط عبارة عن مزيج يجمع بين الحوار الموجه وغير الموجه.

ب- أهم تقنيات الحوار

من أهم التقنيات المعتمدة في عملية المناقشة والحوار نذكر ما يلي:¹³⁰

• تقنية الاستجواب « l'interrogation »

يرتكز في الاستجواب على الاسئلة المغلقة التي يقتضي الإجابة بنعم أو لا أو بموافق وغير موافق.

• تقنية السكوت¹³¹

من الناحية الشكلية السكوت عبارة عن انقطاع عن الكلام، إلا أن أهميته الضمنية تعتبر كبيرة حيث يسمح من تجميع وترتيب وتنظيم الأفكار وتحضير الأجوبة من طرف المرسل إليه، أو إعداد الاسئلة من طرف المرسل، صف إلى ذلك يعتبر السكوت في حد ذاته من صور الاتصال.

• تقنية التشجيع

ينبغي تشجيع المتحدث أو المتحاور على مواصلة الكلام من خلال كلمات أو إشارات أو حركات.

• تقنية إعادة الصياغة « La reformulation »

تأخذ تقنية إعادة الصياغة أربعة أشكال هي: إعادة الصياغة البسيطة، إعادة الصياغة الملخصة، إعادة الصياغة مع تعمد الخطأ وتقنية الصدى.

- تقنية إعادة الصياغة البسيطة

تتضمن إعادة صياغة كلام وتصريحات المتحاور باستعمال كلمات وألفاظ أخرى على شكاله: "إذن حسب رأيكم: ؟....."، أو "تريد أن تقول: ؟....."، كما تسمى هذه التقنية بمرآة الموقف « L'attitude en mémoire ».

- تقنية إعادة الصياغة الملخصة

تقوم تقنية إعادة الصياغة الملخصة على تلخيص كلام المتحاور في فكرتين أو ثلاثة مع إبراز العلاقة فيما بينها، وغالبا ما ينتظر من وراء ذلك ردة فعل في شكل تغذية عكسية تأخذ صيغة الموافقة والتأكيد على نحو: "نعم وهو كذلك" أو بالرفض على نحو: "ليس تماما، ولكن ما أردت قوله هو:.....".

¹³⁰ Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P : 57.

¹³¹ Thomas J. Bruneau Francine Achaz, « Le silence dans la communication », Article publié dans la revue : communication et langages, n° 20, 1973 vu sur : www.persee.fr, le 14/02/2018.,

- تقنية إعادة الصياغة مع تعمد الخطأ

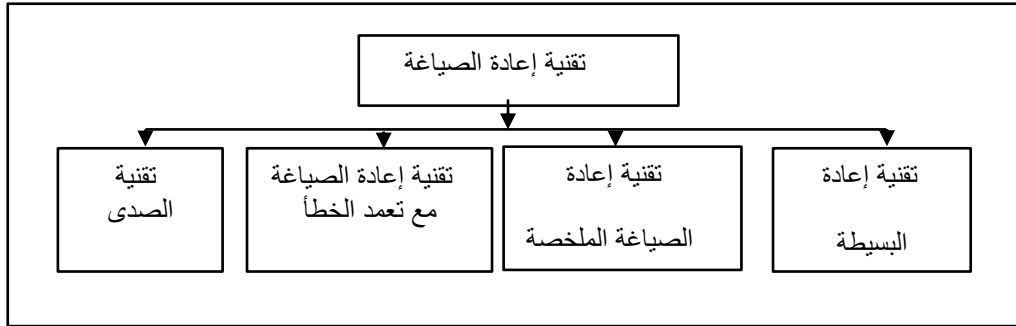
تقوم هذه التقنية على إجراء نوع من التحريف العمدي قصد إثارة المتحاور ودفعه لتقديم شروحات أوسع.

- تقنية رجع الصدى « l'écho »

تعتمد تقنية الصدى على إعادة أو تكرار الكلمة أو الكلمات الأخيرة للمتحاور بنبرة تساؤلية « Ton interrogative ».

كما نلخص هذه أنواع إعادة الصياغة حسب الشكل (II - 14) أدناه.

الشكل (II - 14): أشكال تقنية إعادة الصياغة



المصدر: من إعداد الأستاذ.

وتلعب تقنية إعادة الصياغة دورا مهما في عملية الحوار بالنسبة لكل من المستمع والمتكلم على حد سواء، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (II - 6): أهمية تقنية إعادة الصياغة بالنسبة للمستمع والمتحدث

الترقيم	بالنسبة للمستمع	الترقيم	بالنسبة للمتحدث
01	التركيز: التركيز على تحقيق التفاعل وربط الحوار بالموضوع (حصر الحوار في الموضوع).	01	الشعور بالرضا: يخلق شعور لدى المتحدث بأن المحاور يفهمه، مما يشجعه على مواصلة الكلام.
02	إبراز القدرة على الفهم: إعادة صياغة الأفكار بعبارات أخرى يعكس مدى قدرة المستمع على الفهم	02	التوسع: تدفع المتحدث إلى الاسترسال في الموضوع
03	تحقيق أثر الحياد: بالنسبة لإعادة الصياغة البسيطة	03	البناء والتركيب: تمكن إعادة الصياغة من تنمية عملية الإنشاء وتحسين التعبير
04	تحقيق أثر التغذية العكسية: قياس الانحراف بين ما قيل وما تم فهمه.	04	أثر الفهم: التحدث يفهم ذاته من خلال ما تم إعادة صياغته.
05	الدقة: تدفع إلى تقديم توضيحات ومعلومات دقيقة تدعم أفكار المستمع وتحسن من تغذيته العكسية.	05	التصحيح: يجري المتحدث تصحيحا لأفكاره وأقواله وقناعاته

Source: Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P : 27.

ج- معايير الحوار الناجح

يخضع الحوار والنقاش الفعال والمفيد في نجاحه لجملة من المعايير ينبغي للمتحاورين الالتزام بها، نبرزها فيما يلي:¹³²

- تجنب منهج التحدي والافحام

الغاية من الحوار والنقاش هي البحث عن الحقيقة، وإظهار الحجة وإثبات الحق ورد الخاطئ من القول والرأي، ومن وسائل ذلك الطرق المنطقية والقياسات الجدلية، والالتزام بأداب المناظرة وأصول الحوار. لهذا ينبغي للطرفين النأي عن التجريح والاستهزاء والسخرية واسلوب الطعن وألوان الاحتقار والاستفزاز والإثارة، والابتعاد عن التعصب.

- اختيار الوقت المناسب

لاختيار الوقت المناسب أهمية بالغة في نجاح الحوار وإثارة المناقشة. وكما يقال في أمثال العرب لكل "مقام مقال"، و"لكل حدث حديث".

- التزام المحاور بما يدعو إليه

لا يمكن للمحاور أن يقنع الطرف الآخر أفكار وآراء ما لم يكن ملتزماً بها وعاملاً وفقها، ورغم ذلك ينبغي الاستناد إلى المنطق السليم والأدلة الصحيحة.

- اللين في الحوار

يحاول المتحاور أن يسوق الأدلة والبراهين والحجج بطريقة ليّنة بعيدة عن الرعونة والفضاضة والتعصب.

- مراعاة خصائص ومميزات المتحاور

من معايير نجاح الحوار والنقاش أن يراعى فيه المستوى العلمي والثقافي للطرف المتحاور، وأن يتم انتقاء الأدلة التي تناسب حجم علمه ومقدار فهمه، فمخاطبة العالم المتخصص غير مخاطبة العامة، ومناقشة الكبير في السن غير مناقشة الشباب أو الاطفال.

وعلى العموم يمكن إيجاز شروط الحوار الفعال في العناصر التالية:¹³³

- تجنب المتحدث الغوص في أي موضوع لا يعرفه أو لا يملك المعلومات الكافية حوله.

- التركيز على جوهر الموضوع.

- مراعاة المتحدث الكلام بسرعة مقبولة تتيح للمستمعين متابعته بوضوح.

- الحرص على استعمال المصطلحات والمفردات المناسبة للموضوع وللمستمعين.

- احترام وجهات نظر الآخرين حتى وإن كانت متعارضة مع وجهة نظره.

- تركيز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وآراء وعلى أن يكون موجزاً في الكلام.

¹³² ماجد رجب العبد سكر، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

¹³³ كامل محمود عبد الرؤوف، مقدمة في علم الإدارة والاتصال بالناس، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 288.

ج- مقابلة التوظيف

مقابلة التوظيف « l'entretien de recrutement » من الطرق الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات عند قيامها بعملية توظيف أو تعيين عمال جدد، وذلك بالموازاة مع طرق أخرى مثل دراسة الملفات والاختبارات البسيكو-تقنية.

وتتضمن مقابلة التوظيف إجراء حوار ونقاش مع المترشح لمنصب العمل، الهدف منه تحقيق الإدماج الجيد للموظف الجديد في عمله. ويرتبط نجاح هذه المقابلة بقدرات المتحاور الرئيسي أي ممثل المؤسسة، أو لجنة المقابلة المتكونة من مجموعة من الاعضاء أهمهم مدير الموارد البشرية، والمسؤول المباشر عن الوظيفة المزمع تعيين المترشح فيها، ونميز هذه القدرات في القدرات الوظيفية، الكفاءات الإنسانية والكفاءات النفسية التي تمكنه من إعداد وتوجيه أسئلة متنوعة، وطرحها طبقاً لطرق وتقنيات الحوار المذكورة أعلاه، وفق ثلاثة محاور رئيسية هي:¹³⁴

- المعلومات الرئيسية العامة: حول نشاط المؤسسة عموماً والتعريف بالمترشح.
 - معلومات حول منصب العمل المستهدف: المهام والواجبات المندرجة فيه وظروف العمل به، الأجر والمزايا، الأعباء والمسؤوليات، آفاق الترقية المهنية، ظروف العمل... الخ.
 - معلومات حول المترشح: مناقشة دوافعه للعمل ومكونات وعناصر سيرته الذاتية.
- والسؤال الأساسي الواجب الإجابة عليه هو ما مدى التوائم الموجود بين قدرات وكفاءات ومهارات وخصائص ومميزات الشخص المترشح للعمل من جهة، ونشاط المؤسسة عموماً والمنصب المستهدف على الخصوص من جهة أخرى.
- ويمكننا توضيح أهم العناصر المندرجة ضمن مقابلة التوظيف وفق النموذج التفصيلي أدناه.

¹³⁴ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط:2، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص: 123.

الجدول (II - 7): نموذج تفصيلي لمقابلة التوظيف

الموضوع	التفصيل	الملاحظات
المقدمة	تقديم المترشح تحديد الهدف نوع المقابلة	قبل بدأ المقابلة تقديم المترشح للمقابل والتأكد من أن الوظيفة المستهدفة معروفة لدى المترشح بشكل عام. شرح طريقة إجراء المقابلة. وينبغي أن تتم هذه المقدمة في فترة قصيرة.
البيانات الشخصية	الاسم والعمر تاريخ الميلاد ومكان الميلاد محل الإقامة	- عندما يطلب من المترشح - تقديم نفسه والحياة عن بعض جوانب حياته الشخصية يجعله بطمئن ويسترسل في الحديث. - تعطي فكرة جيدة عن ماضي المترشح وخلفيته.
التعليم: ابتدائي-متوسط- ثانوي- جامعي- دراسات عليا	المدارس والجامعات التي تخرج منها وتواريخ التخرج، المواد التي تم دراستها والاساتذة والمعلمين.	تعدد المدارس والجامعات يعطي فكرة واضحة عن مدى تعدد وتنوع مهارات المترشح وأدائه المحتمل أثناء ممارسته للوظيفة.
الخبرة	- الوظائف السابقة مرتبة ترتيباً زمنياً، وتحديد طبيعة المسؤوليات والواجبات المتعلقة بكل منها، مع توضيح اسباب تركه لها.	- شرح الماضي الوظيفي للمترشح؛ - دواعي ممارسته لتلك الوظائف؛ - اسباب استقالته أو إقالته من تلك الوظائف؛ - نوعية وطبيعة الخبرة المكتسبة منها؛ - تأثير كل ذلك على المستقبل المهني للمترشح.
الأنشطة والهوايات	أنشطة وهوايات على مستوى المنزل، في النوادي، تحديد الأنشطة الفردية والجماعية.	- مقياس للحكم على شخصية المترشح وميولاته؛ - الاطلاع على البلدان والمناطق التي قام بزيارتها ورأيه بها.
متنوعات	أي معلومات أخرى قد تكون مفيدة	- توضيح الجوانب الأخرى لشخصية وقدرات المترشح.
الانتهاء	- دعوة المترشح لإضافة أي معلومات أخرى يرى أنها مفيدة - توجيه سؤال إضافي.	- قبل إنهاء المقابلة يجب التأكد من أن المقابل ملم بكل المعلومات الشخصية والوظيفية وطبيعة علاقتها بالوظيفة، كما له الحرية في توجيه أسئلة يرى أنها ضرورية.

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، - بتصرف- ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص: 165.

4- مهارات الكتابة

ترتبط فعالية ونجاح عملية الاتصال الكتابي بمدى تقيّد الكاتب أو المحرر بمجموعة من الشروط والضوابط، والتزامه بالاستعمال الدقيق لعلامات الوقف.

أ- الشروط والضوابط العامة للكتابة:¹³⁵

- أن تكون المادة المكتوبة واضحة المعاني واستخدام المفاهيم والمصطلحات التي لا تتعدد مدلولاتها ومعانيها.
- أن يكون للمادة المكتوبة عنوانا وموضوعا وهدف.

¹³⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

- التقيد بالتسلسل المنهجي والمنطقي للأفكار وترتيبها في فقرات.
- تجنب التكرار.
- التركيز على الجوانب المهمة وإبراز العناصر الرئيسية في المادة المكتوبة.
- مراعاة مستوى المرسل إليه من حيث الأسلوب وتوظيف المصطلحات والمفاهيم.

ب- علامات الوقف:¹³⁶

ينبغي للمحرر التحكم الجيد في علامات الوقف أو علامات الترقيم وموضع استعمالها بين جمل ومقاطع وأجزاء وفقرات الكلام المكتوب، حتى يتميز بعضه عن بعض، ويسهل استيعاب وفهم مضمونه. ونوضح ذلك على النحو التالي:

- **النقطة (.)**: توضع النقطة في نهاية الجملة والفقرة التي تم معناها.
- **الفاصلة (،)**: تتضمن سكوت القارئ سكوتا قصيرا يميز من خلاله أجزاء كلامه، فهي تستعمل بين جملتين، على الأقل، معطوفتين على بعضهما.
- ومن مواضع استعمالها والأمثلة على ذلك ما يلي:
- **بين الجمل المتصلة المعنى**: وغالبا ما تكون هذه الجمل قصيرة ومترابطة في الموضوع، والتي يكون بمجموعها معنى تام، على نحو: "قدمت طلي لأمانة المديرية، أستم مني، ولم يتم الرد بعد."
- **استعمال الفاصلة بين اقسام الشيء الواحد**: على نحو: "كليات جامعة بومرداس خمسة منها: كلية الحقوق، كلية العلوم، كلية المحروقات."
- **بعد لفظ المنادى**: على نحو: "يا استاذ، هل يمكنني أن أطرح سؤالاً."
- **بين أنواع الشيء**: على نحو: "الكلمة: اسم، فعل وحرف".
- **الفاصلة النقطية (؛)**: تكون السكته فيها أطول مما هي عليه في الفاصلة، وتوضع بين الجملتين التي تكون إحداها سببا للأخرى. مثال ذلك: "لم ينجح الطالب؛ لأنه لم يراجع دروسه."
- **النقطتان (:)**: تستعمل النقطتان في أربعة حالات أساسية هي:
- **بعد القول**، على نحو: "قال المعلم: العلم نور والجهل ظلام".
- **بعد الشيء وأقسامه**، على نحو: "فصول السنة أربعة: خريف، شتاء، ربيع وصيف".
- **عند ذكر معاني الالفاظ**: على نحو: "تعريف الاتصال لغة: الاتصال لغة هو جعل شيء ما مشتركا، أو تعريف الديمقراطية: الديمقراطية هي حكم الشعب نفسه بنفسه".
- **بعد التمثيل**: على نحو، "مثال ذلك:"

¹³⁶ - موقع البحث الأكاديمي: www.acad-research.blogspot.com تاريخ الاطلاع: 2018/02/14

- **العارضة أو الشرطة (-):** تستعمل بين العدد و المعدود وعندما يتعلق الأمر بتنظيم الكلام المكتوب ضمن محاور مثال ذلك:
 - 1-
 - 2-
 - 3-
- **العارضتين أو الشرطتين (--):** تستعمل العارضتين عند اعتماد الكلام أو الجمل الاعترافية، على نحو: الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم - .
- **علامة الاستفهام (?):** توضع في نهاية الجمل الاستفهامية، أي التي تتضمن السؤال الذي بدأ بأداة من أدوات الاستفهام، على نحو: هل راجعت دروسك؟، متى حضر المدير؟.
- **علامة التعجب (!):** تستعمل عند نهاية الجمل التي تتضمن التعجب والدهشة والاستغراب على نحو: ما أشجعه!، وما أسرعه!.
- **علامات التنصيص («...»):** تستعمل عند نقل الكلام المنقول حرفيا على نحو الآيات القرآنية والاحاديث النبوية والنصوص المواد القانونية.
- **القوسان ():** يوضع بينهما الكلام المفسر والموضح لما قبله على نحو المعادن النفيسة (الذهب والفضة).
- **علامة الحذف (...):** تستعمل للإشارة إلى أن هناك كلام محذوف، على نحو نقل بعض الكلام.

المحور الثالث: مفهوم الاتصال بالمؤسسة

سيتمكن الطالب بعد اطلاع على عناصر هذا المحور مما يلي:

- الوقوف على أهمية الاتصال بالمؤسسة.
- تحديد أهمية الاتصال بالنسبة للوظائف الإدارية.
- تصنيف شبكات الاتصال وتحديد علاقاتها بمختلف أنماط التسيير.
- معرفة أساليب وتقنيات الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- تصنيف قنوات الاتصال الكتابي والشفوي.

يتعلق الاتصال داخل المؤسسة بتبادل الرسائل بين الإدارة والمُعال من خلال قنوات مناسبة، ويهدف الاتصال إلى تحقيق التزام المُعال إزاء أهدافها، وهو عبارة عن وتيرة مزدوجة المسارات تضمن نقل وتحويل الأوامر والتعليمات والمعلومات والإرشادات... الخ، لشخص معين أو منصب معين، وكذا نقل تقارير واحتجاجات هذا الأخير باتجاه الفروع أو الأجزاء أو البنى الإدارية الأخرى التابعة للمؤسسة.

أولاً: القواعد العامة لإعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة¹³⁷

يعتمد في صياغة سياسة الاتصال بالمؤسسة على التحكم في عناصر عديدة، بعضها متعلق بالهيئة أو الشخص المرسل، وبعضها متعلق بقناة الاتصال، وبعضها متعلق بالشخص أو الهيئة المستقبلة للرسائل، جميع هذه العناصر عرضة لمجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى إحداث انحرافات في عملية الاتصال.

1- تعريف الاتصال داخل المؤسسة

قدم للاتصال داخل المؤسسة أو الاتصال التنظيمي مجموعة من التعاريف، نذكر منها ما يلي:

- "الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، ينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد من خلال التأثير على دافعيتهم وتماسكهم الاجتماعي، ويستعمل فيه العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات."¹³⁸

- "الاتصال التنظيمي من الوسائل التوجيهية الهامة كونه يمثل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف جهات التنظيم أو الإدارة إلى مركز أو مراكز اتخاذ القرارات ومنها إلى جميع مراكز التنفيذ. ففعالية أي تنظيم تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجود به."¹³⁹

- "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي مؤسسة التي تتطلب التنسيق الجيد بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأفراد القائمين عليه."¹⁴⁰

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الاتصال داخل المؤسسة عملية تتسم بالخصائص التالية:

- نشاط يحدث داخل المؤسسة وله بعد إداري واجتماعي ونفسي.
- يساهم في تحويل الأفكار والمعلومات عبر القنوات الرسمية.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم في قياس مدى فعاليتها.

¹³⁷ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

¹³⁸ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص: 226.

¹³⁹ بوتيت جلال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 2009، ص: 37.

¹⁴⁰ Hafsi Tayeb ; Gérer l'entreprise Publique, OPU, Alger, 1990, P : 221

- من الوسائل الهامة في تغيير سلوك الفرد والجماعة.
- الاتصال التنظيمي من الوسائل المهمة في تحقيق التنسيق وأداء مختلف الوظائف والمهام بالمؤسسة.

2- أهمية الاتصال ضمن العملية الإدارية

"تشير دراسة "كريستيان كلاوس" و"كربون باس" « C. Klaus et C. bas » سنة 1982 إلى أن عمل المدير هو الاتصالات، فالفاعل المباشر مع العاملين والزلاء والمدراء والاجتماعات المتعددة والمختلفة وغيرها تمثل 80% من نسبة الوقت المخصص لنشاط المدير في التنظيم.¹⁴¹

وعلى اعتبار أن المؤسسة "وحدة لمعالجة المعلومات"، يمثل الاتصال الآلية التي يمكن من خلالها إنشاء المؤسسة ثم نموها وتطورها، وتتعاظم أهميته ودوره بها تبعا لطبيعة نشاطها ومدى التوافق بين خصائصها القانونية والاقتصادية والاجتماعية من جهة، وحجم حاجاتها للمعلومات من جهة أخرى.

وتبرز أهمية المعلومات ومن ثم الاتصال في العملية الإدارية وفي تسيير المؤسسة على مستويات عديدة أهمها ما يلي:¹⁴²

أ- من حيث اعتبار المؤسسة نظام مفتوح

يتطلب تناول المؤسسة على أنها نظاما مفتوحا أن يحظى الاتصال بالعناية والاهتمام الكبيرين على اعتبار دوره في تعاملها المستمر والدائم مع محيطها، في إطار حصولها على المدخلات الضرورية لممارسة نشاطها، كتعاملها مع الموردين والمنافسين ومع الهيئات الإدارية ووكالات التشغيل، فهي تؤثر وتتأثر بمتغيراته تبعا لذلك، كما أن المؤسسة تطرح بالمحيط مجموعة من المخرجات التي ينبغي التخطيط لحجمها ونوعها وتوقيتها تبعا للخصائص التي تميز عناصر بيئة نشاطها كالزبائن والهيئات المكلفة بمراقبة الاسعار والجودة.

ب- على مستوى عملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب عملية التسيير، وترتبط جودته بجودة المعلومات المتوفرة، ومن ثم بجودة نظام الاتصال بها، بحيث يضمن الحصول على البيانات والمعلومات من المصادر الموثوقة وفي الوقت المناسب، ثم العمل على ضمان تدفقها إلى المصالح والبنى الإدارية المعنية بتلك المعلومات، إضافة إلى المحافظة على سرية هذه المعلومات.

¹⁴¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

¹⁴² دادي عدون ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

ج- على مستوى العملية الإدارية

تتمثل العملية الإدارية في كل من وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتبرز أهمية الاتصال بالنسبة لكل منها على النحو التالي:

• على مستوى وظيفة التخطيط

يتعلق التخطيط برصد متغيرات بالمحيط والتنبؤ باتجاهاته المستقبلية المتوقعة، ثم بتسطير الاهداف الطويلة المدى وترجمتها في شكل اهداف متوسطة وقصيرة المدى، أو بتسطير الأهداف العامة وترجمتها في شكل اهداف وظيفية كأهداف مالية وتسويقية وإنتاجية...الخ.

ويلعب الاتصال، تبعاً لذلك، دوراً رئيسياً في جميع هذه المراحل سواء في الجانب المتعلق بالتعامل مع الاطراف الخارجية قصد الحصول على المعلومات المتعلقة برصد الفرص والتهديدات، أو على المستوى الداخلي من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف، والتنسيق وتوزيع المهام طبقاً لما تتطلبه تجزئة الاهداف العامة إلى اهداف جزئية.

• على مستوى وظيفة التنظيم

تظهر أهمية الاتصال ودورها المحوري على مستوى وظيفة التنظيم في جانبه الرسمي، من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف المؤسسة، والذي يعكس العلاقات الرسمية بين مختلف الهيئات والبنى الإدارية ومن ثم بين العمال داخل المؤسسة، ومدى هرميته ومركزية أو لامركزية السلطات به.

• على مستوى وظيفة التوجيه¹⁴³

الاتصال أحد ركائز التوجيه التي تنطوي على تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد إلى فرد آخر، أو إلى مجموعة من الأفراد، قصد الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه تحقيق اهداف محددة مسبقاً¹⁴⁴.

وتبرز أهمية الاتصال في جوانب عديدة بالنسبة لوظيفة التوجيه، ومن أهم هذه الجوانب دور الاتصال في القيادة وفي عملية التنسيق والقيادة والتحفيز وتشجيع العمال، ومعالجة النزاعات الفردية والجماعية، وتسيير الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسة، مع الإشارة إلى تركيز هذه الأخيرة على الاتصال غير الرسمي الشفوي خاصة، على عكس الرسمية منها.

¹⁴³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة - معلومات-اتصالات-اتخاذ قرارات-، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر،

2000، ص: 25.

¹⁴⁴ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط: 1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 5.

• على مستوى وظيفة الرقابة

تتضمن عملية الرقابة مقارنة ما خطط له بما تم إنجازه فعلا، ثم تقييم حجم الانحرافات المسجلة بينهما معالجتها بطريقة مباشرة وآنية، جذرية أو تصحيحية اعتمادا على الرقابة القبلية، أو من خلال الرقابة البعدية. ومما لا شك فيه، أن جميع هذه المراحل والآليات يتطلب ممارسة ميدانية واحتكاك مباشر بالعمال بالاعتماد على تبليغ المعنيين بالمعايير الرقابية، طريقة الملاحظة وطريقة المسائلة والمقابلة أو إعداد استبانة قصد تقييم اداءهم ومعالجة جوانب القصور فيه، ثم اتخاذ اجراءات التحفيزية و/أو العقابية في شأنهم وإعلامهم بها، ومعالجة الطعون المتعلقة بها إن وجدت.

3- اعتبارات إعداد سياسة الاتصال

تتعلق اعتبارات إعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة بتدفق وسيرورة وحركة البيانات والمعلومات بها عبر مجموعة من القنوات والوسائل، التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف هيكلها التنظيمي وقدراتها المادية المتاحة التي يمكن تخصيصها لتطوير وتدعيم الاتصال، وكذا مجموع العوائق التنظيمية والبيئية المتعلقة بها.

ونبرز مراحل الحصول على المعلومة وحركتها من المرسل إلى المستقبل من خلال الشكل أدناه.

الشكل (III - 15): مراحل نشأة وتحويل المعلومة



Source : Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P :105.

إنَّ أهمَّ اهداف سياسة الاتصال داخل المؤسسة هو تخفيض حدة الانحرافات المُسجلة بين هذه المراحل من خلال تذليل العوائق والعقبات التي تعترضها، لا سيما في المرحلة الأولى (ما نريد قوله أو كتابته = 100%) والمرحلة السابعة والأخيرة المتعلقة بما يُحتفظ به فعلاً لمدة طويلة يستطيع العمال خلالها استحضار وتكرار

تلك المعلومة، أو العمل بها ميدانيا من خلال إظهار انعكاساتها الإيجابية على أداءهم الوظيفي والمهني، باعتبارها زاد معرفي وعملي إضافي (25%).

ويُركّز في إعداد سياسة الاتصال على المرحلة الأولى والثانية المتعلقةين بصياغة الرسالة، أما بالنسبة للمراحل الخمسة الأخرى فغالبا ما ترتفع حدة الانحرافات بها نظرا لتعرضها لمجموعة معتبرة من العوائق.

4- معوقات الاتصال بالمؤسسة¹⁴⁵

تتعلق عوائق الاتصال بمجموع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين كل من المرسل والمستقبل أو تعطّلها أو تؤخر وصولها أو تشوّه معانيها، فهي تقلل من كفاءة وفعالية عملية الاتصال ومن ثم تساهم في عدم تحقيق العملية لأهدافها المسطرة.

ونصنف هذه العوائق في كل من العوائق التنظيمية والبيئية، إضافة إلى العوائق والشخصية التي تناولناها بالتفصيل بالمرحور الأول تحت عنوان "أسباب الانحراف والتشويش في عملية الاتصال"، وكذا العوائق النفسية والاجتماعية والثقافية المرتبطة باختلاف مدارك كل من المرسل والمرسل إليه، والتي تناولناها في المرحور الثاني من هذه المطبوعة.

أ- المعوقات التنظيمية¹⁴⁶

تتعلق المعوقات التنظيمية بأسلوب ونمط التنظيم والقيادة على مستوى المؤسسة وتبرز في مستويات عديدة.

• الهيكل التنظيمي

قد لا تتوافر بعض المؤسسات على هيكل تنظيمي واضح المعالم مما ينعكس في شكل تداخل الصلاحيات والمسؤوليات ومن ثم عرقلة سيرورة وانسياب المعلومات والقرارات بين مختلف البنى التنظيمية. وقد يكون حجم المعلومات المتوفرة والمتاحة على مستوى البنى الإدارية الدنيا أقل بكثير مما يجب أن تكون عليه مقارنة بالمستويات المتوسطة والعليا.

"كما أن التعدد المفرط في المستويات الإدارية يزيد في طول المسافة بين قاعدة وقمة الهرم التنظيمي، فمن المعلوم أن طول المسافة التي تمر بها المعلومات والقرارات وغيرها يزيد من حجم الانحرافات والتشوهات التي يمكن أن تتعرض لها."¹⁴⁷

• التخصص

ينعكس التخصص في أداء مهام معينة من ناحية الاتصال في المبالغة في استعمال اللغة المتخصصة المرتبطة بذلك التخصص أو المنصب، والتي قد لا تكون بسيطة ومفهومة لدى الآخرين.

¹⁴⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

¹⁴⁶ دادي عدون ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

¹⁴⁷ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص: 275.

• المبالغة في اعتماد اللجان والتنظيمات الرسمية¹⁴⁸

تعتبر اللجان من الوسائل الاستشارية في عملية اتخاذ القرارات، والاعتماد المفرط عليها يؤدي إلى عرقلتها وطول وتيرتها، كما قد ينعكس في تدهور العلاقات بين الهيئات التنظيمية التنفيذية والهيئات الاستشارية.

• ضعف فعالية نظام المعلومات

القصور والضعف في أنظمة المعلومات ينعكس سلباً على مدى توافر البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية والتوقيت المناسب، ثم في بطء تدفقها بين مختلف البنى الإدارية.

• عدم الاستقرار التنظيمي

التغيير التنظيمي المفاجئ والمتتالي يخلق مناخ تنظيمي غير ملائم وغير مشجع للاتصالات بين العمال، حيث يؤدي إلى تدهور الثقة وانهايار العلاقات الاجتماعية القائمة.

ب- المعوقات البيئية¹⁴⁹

من أهم المعوقات البيئية التي تعيق عملية الاتصال بالمؤسسة نذكر كبر حجم المؤسسة وحجم تشكيلة العمال بها على اختلاف مشاربهم الثقافية، لا سيما بالنسبة للشركات العالمية التي لها فروع في جميع أنحاء العالم، إلى جانب ضعف القدرات المادية وعدم كفاية أدوات الاتصال في مواجهة التشتت الجغرافي لهذه الفروع.

كما تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً جوهرياً في إعاقة عملية الاتصال من خلال التأثير على القرارات وعلى وتيرة اتخاذها.

وقد تعتبر غزارة المعلومات، على ما لها من إيجابيات، من معوقات الاتصال حيث تتسبب في بعض الحالات في اختناق وازدحام قنوات الاتصال، إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بمعالجتها والتأكد من مصداقية المصادر المتنوعة لهذه المعلومات.

5- شبكات الاتصال¹⁵⁰

نميز شبكات الاتصال في ثلاثة أشكال يتضمن كل منها أنواعاً متعددة، وهي:

أ- شبكات الاتصال المُنْمَرَكَة « Réseaux Centralisés »

مرسل وحيد (هيئة أو شخص) ومستقبل وحيد (هيئة أو شخص)، وتأخذ هذه الشبكات ثلاثة أنواع رئيسية هي السلسلة، الحرف « Y » وشكل العجلة.

¹⁴⁸ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

¹⁴⁹ كورتيل فريد، الاتصال واتخاذ القرارات، ط: 1، كنوز المعرفة، الجزائر، 2011، ص: 79.

¹⁵⁰ كامل محمود عبد الرؤوف، مقدمة في علم الإدارة والاتصال بالناس، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 289.

• شبكة السلسلة

تعكس شبكة السلسلة الاتصالات الرأسية النازلة باتجاه واحد، وفي شكل عقد مترابطة تشير إلى التدرج الوظيفي، وإلى تدرج الرسالة من المرسل الرئيس أو المدير نحو العمال المرؤوسين وصولاً إلى العمال التنفيذيين. على النحو الموضح في الشكل أدناه.

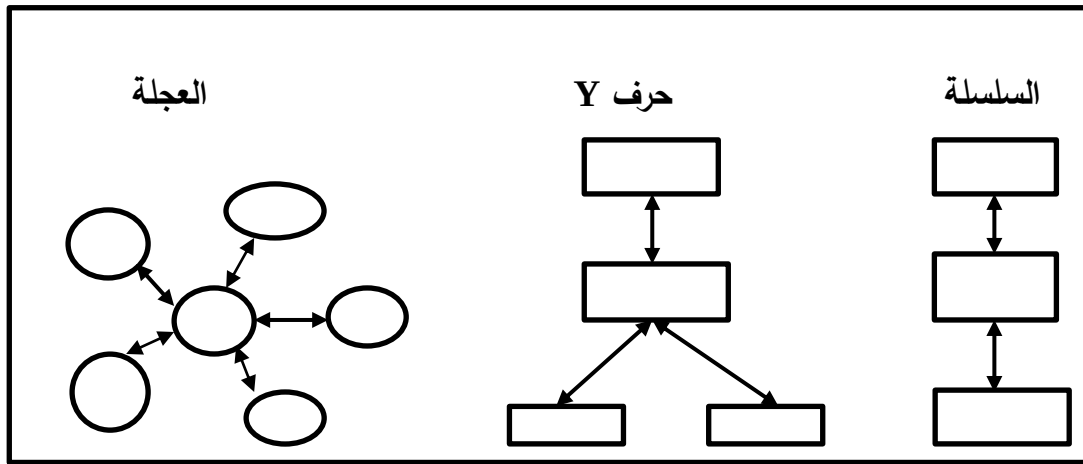
• شبكة حرف « Y »

يشير هذا النوع من الشبكات إلى إمكانية لجوء المدير إلى طرفين مساعدين والاتصال عبر قناة اتصالية تقع في الوسط.

• شبكة العجلة

يتموقع المدير، وفق هذا النوع من الشبكات في الوسط ويحاط بمجموعة من الأطراف المساعدين، فهو بذلك يمثل مركز الاتصالات ومحور تقاطعها وتوزيعها.

الشكل (III - 16) أشكال شبكات الاتصال المتمركزة



المصدر: الصائغ نبيل دنون، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

ب- شبكات الاتصال غير المتمركزة « Décentralisés »

ليس من الضروري أن تكون الرسالة صادرة من شخص واحد أو هيئة واحدة في الشبكات غير المتمركزة على عكس الشبكات المتمركزة، وليس من الضروري أن يكون مستقبل الرسالة شخصاً وحيداً أو هيئة وحيدة كذلك. وتأخذ الشبكات غير المتمركزة شكلين هما الشكل الحلقي والشكل النجمي، كما هو موضح في الشكل أدناه.

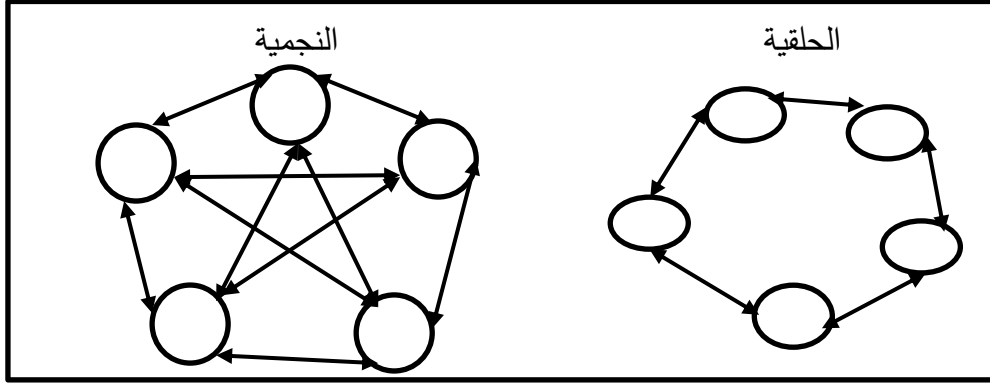
• الشبكة الحلقية

من أهم مزايا هذا النوع من شبكات الاتصال أنها تسمح لشخصين أو أكثر من التواصل معاً دون الزامية إشراك المدير، الأمر الذي يمكن من توفير الوقت وضمان نوع من الانسيابية في تدفق الرسائل.

• الشبكة المتكاملة الترابط (النجمية)

تضم الشبكة النجمية مجموعة من الاعضاء لكل منهم إمكانية الاتصال المباشر بأي عضو أو طرف في المجموعة، فهي تعبر بذلك على درجة اللامركزية الكبيرة في عملية التسيير وعلى جوانب الاتصال غير الرسمي بين مختلف المستويات الإدارية.

الشكل (III - 17): أشكال شبكات الاتصال غير المتمركزة



Source : Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P :108.

نلاحظ أنّ لشبكات الاتصال الموضحة أعلاه، علاقة مباشرة بأسلوب ونمط القيادة المعتمد في المؤسسة، فغالباً ما تعتمد الأنماط القيادية الأوتوقراطية على الشبكات المتمركزة، لاسيما شكل السلسلة وحرف Y والعجلة، ويعتمد نمط القيادة ذو طابع الوصاية على الشكل الحلقي في عملية الاتصال، بينما يعتمد نمط القيادة الديموقراطية على الاشكال النجمية.

ثانياً: اشكال واساليب الاتصال بالمؤسسة

يمكننا تميز أشكال الاتصال بالمؤسسة وفق مداخل عديدة، أهمها تحديده في كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1- الاتصال الرسمي¹⁵¹

يعتبر الاتصال الرسمي اتصالاً مباشراً بين كل من مرسل الرسالة ومستقبلها متبعاً في ذلك المسارات المحددة بالهيكل التنظيمي والتي تحكمها مجموع القنوات والهيكل المخصصة، بشكل رسمي وعلني وموثق لخدمة نقل وتحويل المعلومات الرسمية الموجهة من الإدارة إلى العمال كأشخاص ومجموعات، وفي الاتجاه العكسي كذلك.

والاتصال الرسمي هو "الذي يتم من خلال شبكات الاتصال الرسمية وعبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المؤسسة ببعضها ببعض، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المؤسسة".¹⁵²

¹⁵¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 412.

وأبسط طريقة للاطلاع على هذا النوع من الاتصالات هي الهيكل التنظيمي « L'Organigramme »، الذي يأخذ أشكالاً عديدة، مثل الهيكل التنظيمي الوظيفي، الجغرافي، السلعي المصفوفي والمختلط... الخ، فيتنوع وفقاً شكل الاتصال الرسمي وتتحدد مساراته وقنواته.

١- أشكال الاتصال الرسمي¹⁵³

يصنف الاتصال الرسمي في أربعة أنواع رئيسية هي الاتصالات العمودية، الأفقية، المحورية والخارجية.

• الاتصالات العمودية

تنقسم الاتصالات العمودية بدورها إلى اتصالات نازلة واتصالات صاعدة.

- الاتصالات النازلة

تتعلق الاتصالات النازلة بالاتصالات بين رؤساء العمل والمشرفين عليه من جهة، والعمال المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من جهة أخرى، وتتضمن إعلامهم وتعريفهم بطبيعة العمل والمهام الموكلة لهم وتحديد كفاءات واساليب أدائها، كما يعبر الاتصال الرسمي عن الألية الكفيلة بتحويل ونقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات من رؤساء العمل إلى المرؤوسين.

- الاتصالات الصاعدة

على عكس الاتصالات النازلة تتعلق الاتصالات الصاعدة بالاتصالات الصادرة من المرؤوسين نحو الرؤساء وتتضمن آراءهم وملاحظاتهم الميدانية ووجهات نظرهم ونتائج تنفيذ البرامج والمخططات وإطلاعهم على الصعوبات والعراقيل التي تعترضهم في ذلك والاقتراحات التي يرونها كفيلة بالتغلب عليها.

- الاتصالات الأفقية

تتعلق بالاتصالات القائمة بين العمال والجماعات من نفس المستويات الإدارية، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات الإخطار بمعلومات أو بيانات معينة قصد تنسيق علاقات التعاون بين العمال وتدعيم الثقة المتبادلة بينهم.

- الاتصالات القطرية أو المحورية

تتم بين إدارة مؤسسة ومرؤوس تابع لمؤسسة أخرى، كأن تكون بين إدارة المؤسسة والجماعات التنظيمات الممثلة للعمال على مختلف تقسيماتهم، كاللجان وممثلي العمال، والنقابة، وقد تكون بين مدير وحدة معينة ومرؤوس تابع لوحدة إدارية أخرى.

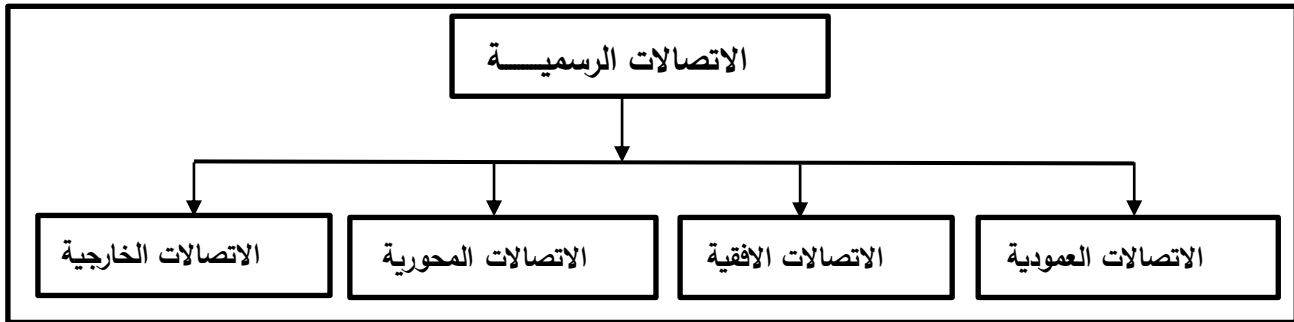
¹⁵² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 221.
¹⁵³ www.politics.dz.com, Site de l'encyclopédie Algérienne des études politique et stratégiques, le 15/11/2018.

154 - الاتصالات الخارجية

تتعلق الاتصالات الخارجية بالاتصالات القائمة بين إدارة المؤسسة والاطراف الخارجية مثل الزبائن والموردين والمنافسين. وتعتمد الاتصالات الخارجية على الوسائل المندرجة ضمن الاتصال التسويقي والجماهيري كالتلفزيون والراديو والصحف والملصقات.

ويمكننا تلخيص انواع الاتصالات الرسمية من خلال الشكل أدناه.

الشكل (III - 18): انواع الاتصالات الرسمية



المصدر: من إعداد الاستاذ.

2- الاتصال غير الرسمي¹⁵⁵

إذا كان لجميع العمال بالمؤسسة موقعاً وظيفياً تربطه بالمناصب الأخرى علاقات وظيفية رسمية يعبر من خلالها على الاتصال الرسمي، فإن لكل هؤلاء العمال منصباً اجتماعياً تربطه علاقات اجتماعية بالمناصب الأخرى، وتُمكن تبعاً لذلك من إنشاء وتكوين علاقات اجتماعية واتصالات غير رسمية.

فكل الأنشطة والعلاقات والحوارات والاحاديث التي يجريها العمال خارج الحياة المهنية، سواء كانت في المقهى أو النادي أو المطعم أو خلال مدة النقل، وأثناء الحفلات، وحتى أثناء مزاوله العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، تُمثل الجانب المتعلق بالاتصالات غير الرسمية بالمؤسسة. وقد يعتمد في ذلك على أدوات ووسائل عديدة منها الإشاعة، الوشاية، الرسائل مجهولة الهوية، الشكاوى، الاتصال عن طريق وساطة العمال الحاليين والقدماء، العلاقات الشخصية... الخ. ويمكن تأطير هذه الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها من خلال تنظيم أيام مفتوحة، حلقات الجودة، الخط الهاتفي الأخضر وشبكات التواصل الاجتماعي.

كما تمتاز الاتصالات الرسمية بالسرعة النسبية مقارنة بالاتصالات الرسمية، فتشير بعض الدراسات إلى أنها أسرع بـ 75% مما هو عليه في الاتصالات الرسمية،¹⁵⁶ كما أنها تركز على الاتصال الشفوي أكثر منها

¹⁵⁴ مصطفى الحجازي، الاتصال والعلاقات الانسانية والادارية، دار الطليعة لبنان، 1992، ص: 52.

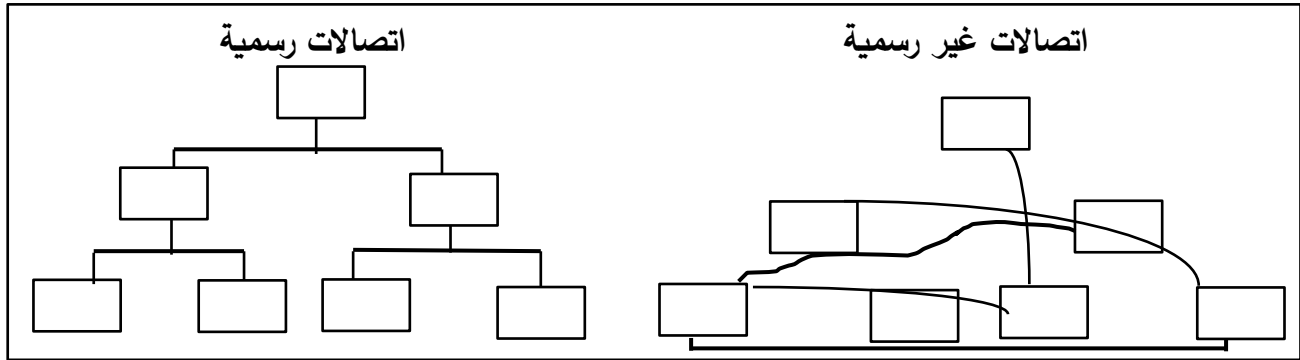
¹⁵⁵ فريد زيارة فهمي، المبادئ والأصول لادارة الاعمال، طبعة: 5، دار الشعب للنشر، الاردن، 2006، ص: 305.

¹⁵⁶ www.communicationskill.com, le 18/11/2018.

على الاتصال الكتابي، إلا أنها أنسب لاعتمادها في المؤسسات الصغيرة منها بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، التي ينبغي لها الاعتماد على الاتصالات الرسمية بدرجة كبيرة.

وبذلك فإن كل هيكل تنظيمي رسمي « Organigramme » يقابله هيكل اجتماعي غير رسمي « Sociogramme »، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (III - 19): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



Source : Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P :87

3- أساليب وتقنيات الاتصال الرسمي

يعتمد نجاح الاتصال بالمؤسسة على القدرة على اختيار الأسلوب والطريقة المناسبة والمنسجمة مع شروط الموقف والحالة التي يتم وفقها اختيار الأداة أو الوسيلة الملائمة لنقل وتحويل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:¹⁵⁷

• الاتصالات المكتوبة

تتطلب تحرير وتدوين وتوثيق الرسالة في صورة مادية مكتوبة، وتتميز الاتصالات المكتوبة بما يلي:

- وضوح الرسالة المكتوبة.
- الرسالة المكتوبة بعيدة عن التحريف وتشويه المعلومات على عكس الأساليب الأخرى.
- تتضمن الاتصالات المكتوبة التحديد الجيد والدقيق للمسؤوليات.
- الاتصالات المكتوبة يمكن توثيقها وحفظها ثم الرجوع إليها عند الحاجة لها.

• الاتصالات الشفوية

يتم نقل المعلومات في الاتصالات الشفوية عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم مزاياه أنه يحافظ على قدر كبير من سرية المعلومات، كما يسمح بمراقبة وتفحص ملامح الوجه والوقوف على تعابير الجسد وتغير النبرة في الصوت، مما يمكّن من الإحاطة بجميع أبعاد الرسالة وتأكيد مدى فهم طرفي الرسالة لمحتواها.

¹⁵⁷ فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

• الاتصالات غير الشفوية¹⁵⁸

تتضمن الاتصالات غير الشفوية حركات الجسد أو لغة الجسد التي تمكن من نقل الكثير من المعاني بواسطة حركات الأيدي والعيون والإشارات وتعابير الوجه من إيماءات، ويقتضي نجاح هذا الأسلوب أن تكون تلك الحركات معلومة ومألوفة لدى أطراف عملية الاتصال.

ج- قنوات الاتصال

تصنف قنوات الاتصال وفق أساليب الاتصال الثلاثة التي تم عرضها أعلاه.

• قنوات الاتصال الشفوي

تتمثل قنوات الاتصال الشفوي فيما يلي:¹⁵⁹

- الأوامر والتعليمات

يمكن لعملية الاتصال أن يكون موضوعها إصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال أو من الرئيس نحو المرؤوسين. وحسب "جيمس ك. فان فلييت" يمكن اللجوء إلى إصدار الأوامر في الحالات الأربعة التالية فقط:¹⁶⁰

/ عند الشروع في عمل معين.

/ عندما يتعلق الأمر بإصلاح خطأ في الفعل أو عند وقوع مشكلة.

/ عند إسراع أو إبطاء وتيرة العمل.

/ عند وقف العمل.

- الاستشارة

تتضمن الاستشارة اللجوء والاستعانة ببعض الخبراء والمختصين وذوي الخبرة في حل مشاكل معينة.

- المقابلات

وهي لقاءات رسمية مباشرة وجه لوجه، الهدف منها تبادل المعلومات ومناقشة القضايا والمشاكل التي تواجه المؤسسة.

- الاجتماعات والمؤتمرات

تتضمن التقاء مجموعة من الأفراد في مواعيد دورية منتظمة أو غير منتظمة، قصد تبادل الأفكار والآراء والمعلومات. ومن خصائص الاجتماعات الناجحة أن تتوافر على ما يلي:¹⁶¹

/ تحديد الغاية من الاجتماع.

/ إعداد جدول الأعمال، متضمناً تاريخ وتوقيت الاجتماع ومكانه.

/ الإعلان عن عقد الاجتماع وتبليغ المعنيين به في الوقت المناسب.

¹⁵⁸ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

¹⁵⁹ سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986، ص: 102.

¹⁶⁰ جيمس ك. فان فلييت، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

¹⁶¹ www.ndi.org , site web de : National Democratic Institute, le 12/11/2018.

/ تسجيل وتوثيق الاجتماع في محضر.

/ استخدام الوسائل التكنولوجية في عرض ومناقشة مضمون الاجتماع.

- اللجان

تشبه الاجتماعات من حيث تكوينها وتتميز عنها من حيث تخصصها في مناقشة مواضيع محددة، كأن تكون لجنة خاصة بالمشتريات أو الصفقات.

- الندوات

تتمحور الندوة حول تنظيم لقاء لمجموعة من العمال قصد تبادل وجهات النظر حول موضوع شائك يصعب معالجته بصفة فردية.

- الدورات التدريبية

يهدف من تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية إلى تنمية مهارات وقدرات العمال.

- الخطابة

يلجأ في بعض الحالات إلى تقنية الخطابة من خلال تقديم عروض موجهة وخاصة بموضوع معين، وغالبا ما يكون الهدف من الخطاب أقناع العمال بسلوك معين أو شرح ظروف ومستجدات معينة على مستوى المؤسسة.

- الهاتف

يلعب الهاتف دورا أساسيا في الاتصالات الشفوية بالمؤسسة.

• قنوات الاتصال المكتوب¹⁶²

تعمل إدارة المؤسسة على مزج مجموعة من قنوات الاتصال المكتوبة بالموازاة مع القنوات الشفوية في إطار إعداد سياستها للاتصال، ومن أهم هذه القنوات نذكر ما يلي:

- التعليمات والأوامر

يمكن للأوامر والتعليمات أن تحول عبر قنوات الاتصال الشفوي والكتابي، وتسمح في هذه الحالة من اكتساب خصائص ومزايا الاتصال الشفوي.

- سبورة الإعلانات والنشرية

تنص معظم التشريعات المتعلقة بقانون العمل على ضرورة تخصيص سبورة للإعلانات يتم من خلالها تبليغ العمال بتعليمات وسياسات وأخبار ومعلومات المتعلقة بحياة المؤسسة.

- مجلة المؤسسة

تعتني الكثير من المؤسسة بإصدار مجلة دورية خاصة بها أو بقطاع نشاطها ككل، ويتم من خلالها تناول وإثراء العديد من المواضيع الإعلامية والاجتماعية التي تهم العمال بها، مثل الاخبار المتعلقة بتوظيف

¹⁶² سلطان محمد صاحب، نفس المرجع السابق، ص: 103.

العمال الجدد أو فتح ومنح الصفقات المشاريع الاستثمارية الجديدة التي تقبل عليها المؤسسة، وبرامج أنشطتها وإنجازاتها وحتى إخفاقاتها في بعض الحالات بغية مواجهة الإشاعات التي غالبا ما ترافق هذه الأخيرة، وبما يمكن إدارة المؤسسة من احتواء الأوضاع وحصر مصادر المعلومات في المناصب الرسمية المكلفة بالإدلاء بالتصريحات على نحو الناطق الرسمي أو المكلف بالإعلام.

- الرسائل الخاصة

تصدر الرسائل الخاصة من طرف المدير العام للمؤسسة أو من طرف مجلس الإدارة وغالبا ما تتضمن الترحيب بعضو جديد في المؤسسة، إلى جانب استعراض سياسة المؤسسة والمهام والمسؤوليات المنتظر إنجازها وتحملها من طرف العمال الجدد.

- كشف الأجور

يتم إصدار كشف برواتب وأجور وعلاوات ومنح كل عامل بالمؤسسة بصورة انفرادية وبصفة دورية غالبا ما تكون شهرية.

- الدلائل، الكتيبات والمطويات

تقوم إدارة المؤسسة بطباعة وإصدار دلائل وكتيبات موجزة توزع على العمال، نذكر أهمها في كل من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية إضافة إلى بعض الكتيبات الخاصة بوظائف معينة، مثل المتعلقة بالشروط الواجب احترامها في ممارسة وظائف معينة.

- التقارير الدورية

يتم إصدار تقارير دورية بصفة منتظمة تتضمن تطور الاشغال وبرامج العمل بالمؤسسة.

- مطبوعات صادرة عن نقابة العمال

تتمحور مهام النقابة حول تمثيل العمال لدى إدارة المؤسسة، ومن الطبيعي أن تقوم هذه الأخيرة بإعلامهم بالمستجدات المتعلقة نشاط النقابة.

- سجل الاقتراحات والشكاوى

ترتكز فكرة سجل المقترحات على تخصيص قناة اتصالية توطر تدفق الآراء والأفكار الجديدة الصادرة من العمال باتجاه إدارة المؤسسة مما يدعم إحساسهم بالانتماء التنظيمي وحب المؤسسة والولاء لها، إلى جانب احتواء مشاكلهم وتظلماتهم وإرساء نظام لتوقع الاضطرابات والنزاعات الفردية والجماعية بمكان العمل من خلال الاطلاع على شكاوى العمال وتطورها من حيث حجمها وطبيعتها.

- سبر الآراء والاستبانات

تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى استقصاء التوجه العام للعمال بالمؤسسة حول محاور معينة من خلال إعداد قائمة بالأسئلة، ثم تحليل الإجابة عنها بالاعتماد على برمجيات معلوماتية مخصصة لذلك.

- الخرائط والملصقات

تستخدم الخرائط كوسيلة اتصال لنقل رسائل للعمال فيما يتعلق بتوضيح نوعية العلاقات بين البنى الإدارية، ومسارات الاتصال الرسمي على مستوى المؤسسة. كما تتعلق الملصقات بالرسوم والصور والإشارات التي تبسط للعمال غير المعلمين، وغالبا ما ترتبط هذه الملصقات بشروط ضمان الأمن والسلامة في أماكن العمل، مثل إشارات الخطر ومخارج النجدة وإشارات المرور على مستوى أروقة وعنابر وورشات ومستودعات العمل.

- العروض السمعية-البصرية

تتضمن العرض السمعية البصرية الأفلام واشرة الفيديو التي تعتبر من دعائم الاتصال التي تمكن من التحويل الفوري للمعلومات والتغير الفجائي في برامج العمل أو استدعاء أحد الاعضاء أو العمال.

- المحاضرات المرئية

تسمح هذه التقنية بعقد لقاءات آنية بين مجموعة من العمال المتباعدين.

- تقنيات شبكة الانترنت

تتضمن تقنيات شبكة الانترنت استعمال الموقع الالكتروني للمؤسسة وتبادل الرسائل بالاعتماد على البريد الالكتروني.

المحور الرابع: التحرير الإداري

بعد اطلاع الطالب على عناصر هذا المحور سيتمكن مما يلي:

- تقديم تعريف شامل لمفهوم التحرير الإداري.
- معرفة المبادئ الأساسية للتحرير الإداري.
- الوقوف على أهمية التحرير الإداري.
- الإحاطة بسميزات وخصائص أسلوب التحرير الإداري.
- التفرقة بين صيغ التحرير الصاعدة والهابطة.
- تصنيف صيغ التحرير الإداري والتحكم فيها.
- الاطلاع على أهم نماذج التحرير الإداري.

أولاً: مفهوم التحرير الإداري

يُعرفُ تحرير الكتابة على أنه إقامة حروفها وإصلاح السقط والخطأ في القول والحساب والكتابة. فتحرير الكتابة مشتق من فعل "حرر"، أي أطلق صراح الفكرة ومنح حرية التعبير. ويعرف التحرير الإداري من الناحية الاصطلاحية على أنه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، والتي تستعملها كوسيلة اتصال مع غيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذا اعتمادها ضمن مختلف العمليات المندرجة في عملها على تحقيقها للأهداف المسطرة".¹⁶³ ويتجسد التحرير الإداري في شكل مراسلات إدارية التي تعتبر من وسائل الاتصال المباشر.

1- أهمية التحرير الإداري

تبرز أهمية التحرير الإداري من أهمية المراسلات الإدارية والتي تتمحور في جملة من العناصر هي:

أ- المراسلات الإدارية هي الوسيلة الغالبة في عمليات الاتصال ونقل المعلومات وتحويلها داخل المؤسسات.

ب- تعتبر المراسلات الإدارية ميدان بحث وميدان تطبيق

ليس هناك حدوداً للبحث في ميدان تحسين أساليب التعبير والتحكم في قواعده وضوابطه، كما أنها ميدان للعمل والتطبيق اليومي المعتمد بصفة مستمرة من طرف العمال.

ج- للمراسلات الإدارية دلالة مادية في عملية الإثبات

جميع الأوراق الإدارية، بما في ذلك المراسلات الإدارية عبارة عن أوراق رسمية، كما أن الكتابة أقوى دلالة في الإثبات، وفي ترسيم الكلام في شكل خطي أو في شكل فوتوغرافي، على اعتبار أنها تمثل بذلك حجة على قدر مطابقتها للأصل، على عكس الكلام الشفوي، استناداً للمقولة المشهورة في هذا الإطار: "الكلمات زائلة والكتابة باقية" «Les paroles s'envolent, les écrits restent». كما يندرج ضمن هذه المراسلات الإدارية إثبات هوية صاحبها.

د- المراسلات الإدارية أداة سهلة في التواصل والخطاب

يمكننا اعتبار المراسلات الإدارية من أسهل الطرق المعتمدة في الاتصال الرسمي، وتتميز بانخفاض تكلفتها مقارنة بالوسائل الأخرى كالاتصالات الهاتفية... الخ، كما يمكن حفظ المراسلات الإدارية والرجوع إليها عند الحاجة.

¹⁶³ www.mouwazaf-dz, le 20/11/2018.

2- مبادئ التحرير الإداري¹⁶⁴

يمكن اعتبار خصائص التحرير الإداري على أنها قواعد تنظيمية يجب احترامها، ونلخصها في المبادئ التالية:

أ- احترام التسلسل الإداري

يرتكز التنظيم في المؤسسة على مبدأ الهرمية، أي التسلسل والتدرج الإداري الذي يعبر عنه من خلال هرم، ويخضع للقاعدة القانونية التي تنص على أن الأعلى يسود الأدنى. يجب التقيد بهذا التدرج في جميع المراسلات الإدارية الداخلية، بحيث يجب إطلاع الرئيس المباشر بهذه المراسلات وإبداء رأيه فيها، وغالبا ما يعبر عن ذلك من خلال صيغ عديدة أهمها ما يلي:

إلى السيد: المدير العام
مع احترام التسلسل الإداري
أو
إلى السيد: المدير العام
بواسطة رئيس مصلحة المحاسبة

كما يتجلى احترام مبدأ التسلسل الهرمي في جوانب عديدة منها استعمال وتوظيف الكلمات والمصطلحات، على اعتبار أن المراسلات الموجهة من الرؤساء نحو المرؤوسين تتمحور حول لفت الانتباه، والإلزام والفرض، والإشادة والرجاء بالسهر على متابعة قضايا معينة... الخ، بينما ينعكس ذلك على مستوى المراسلات الموجهة من المرؤوس نحو الرئيس في عبارات الشكر، والعرض والاقتراح والرجاء والإفادة والموافاة، وبالعبارات المتضمنة قبول الاحترام والتقدير والاخلاص... الخ.

ب- مبدأ المسؤولية

يجب أن يكون موضوع المراسلات الإدارية وفحواها متضمن في إطار صلاحيات المرسل إذا كان ذلك المضمون عبارة عن أوامر أو تعليمات، ومن الطبيعي أن تكون هذه الصلاحيات مفوضة من طرف المدير العام، فلا ينبغي له، أي للمرسل، أن يتعسف أو يتجاوز حدود استعمالها.

¹⁶⁴ Beatrice Abondio et Myriam Bamberg, **Guide de la Rédaction**, 3eme édition, édité par le gouvernement du grand-Duché, Luxembourg, 2012, P : 11.

وفي هذا الإطار يجب اعتماد صيغة الضمير المتكلم "أنا" وتجنب استعمال ضمير الجمع "نحن".

فنقول على سبيل المثال: يشرفني بدلا من يشرفنا، وأعلمكم بدلا من نعلمكم، وقررت بدلا من قررنا، ولاحظت بدلا من لاحظنا...الخ.

ج- مبدأ الحيطة والحذر

ينبغي للقائم على تحرير المراسلات الإدارية أن يتحلى بالحيطة والحذر في اختيار وانتقاء الكلمات والمصطلحات والتأكد من مدلولاتها اللغوية والمهنية، وأن لا تتعدى حدود صلاحياته.

د- مبدأ التقيد بالمحافظة على الأسرار المهنية

يجب لمن يقوم بتحرير المراسلات الإدارية أن لا يخرج عن ضرورات المصلحة المرجوة من المراسلة، كما يمنع، طبقا لنصوص قانونية إفشاء الأسرار المهنية ووثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص كتابي من الرئيس المباشر.

3- قواعد وخصائص اسلوب التحرير الإداري¹⁶⁵

نميز خصائص قواعد التحرير الإداري في كل من الشروط الشكلية المرتبطة بأبعاد الورقة المتضمنة للمراسلة الإدارية، والهوامش التي ينبغي تركها على جوانبها الأربعة، إضافة إلى الشروط المرتبطة بالمضمون.

أ- القواعد الشكلية للمراسلات الإدارية

يجب أن تتضمن المراسلة الإدارية موضوعا واحدا وأن يتم تحريرها على وجه واحد من الورقة من المقاسات التالية: 27x21 أو 31x21 أو 29.7x21 وهو الأكثر استعمالا وتداولاً، كما يشترط أن يُعتمد في كل مراسلة على نوع واحد من هذه المقاسات دون الخلط فيما بينها، مع ضرورة ترقيمها، إذا استدعى تحرير المراسلة في أكثر من ورقة، مع تبيان رقم الصفحة بالنسبة لإجمالي الصفحات، مثل 3/1 إذا كان عددها ثلاثة صفحات، وذلك حتى يحافظ على ترتيبها. مع الإشارة إلى ضرورة تجنب الشطب والمحو والحشو.

كما ينبغي أن تترك الهوامش على الجوانب الأربعة للورق المعتمد في المراسلة الإدارية، وذلك في حدود 1,5 سم من الجهة اليمنى واليسرى للورقة وفي حدود 2 سم من أعلى وأسفل الورقة.

¹⁶⁵ جبرين علي، أساسيات البحث العلمي وكتابة التقارير العلمية والعملية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص: 281.

ب- خصائص أسلوب التحرير الإداري

ترتبط هذه الخصائص بالاعتبارات الضمنية التي ينبغي احترامها في صياغة مضمون المراسلة الإدارية، والتي نبرزها فيما يلي:

• الموضوعية

على اعتبار الإدارة ليست شخصا طبيعيا يتغير وفق المزاج والأهواء، وعليه يجب على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية والذاتية، ويجب عليه الالتزام بالحياد وتحاشي الانقياد والخضوع للمؤثرات الذاتية والخارجية كالأحكام المسبقة والانحياز العاطفي المفرط وتقديس شخصية أو جهة معينة والغلو فيها وتنزيهها عن الخطأ والزلل، وعن التعصب، والمبالغة في الذم والإطراء والانقياد لآراء الجماعة أو الجماهير.

• الوضوح والبساطة

يقتضي تجنب الكتابة على ضوء الكلام، فلا نكتب كما نتكلم. كما يقتضي التأكد ممن نراسل ولمن نكتب وماذا نكتب؟ وعليه يجب اعتماد الألفاظ السهلة والمتداولة وتجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشاع استعمالها بعد، وتجنب الخيال، والتقيد بالدلالات القانونية والإدارية لمختلف المصطلحات المستعملة.

• الإيجاز والدقة¹⁶⁶

يتضمن الإيجاز والدقة محاولة التعبير عن الفكرة بأقل الألفاظ الممكنة دون تطويل ممل ولا تقصير مخل، فخير الكلام ما قل ودل. وأن يكون الأسلوب المعتمد من طرف المحرر بسيطا بعيدا عن الكلمات المنمقة والقابلة للتأويل، وأن يكون خاليا من الحشو والتكلف، ومحافظا على قواعد اللغة وروابطها.

• المجاملة

تعتبر المجاملة من خصائص التحرير الإداري، وتتضمن احترام مشاعر المرسل إليه وتجنب عبارات التحقير والمضايق، بمقابل التحلي باللباقة من خلال استعمال عبارات على نحو: يطيب لي، يسعدني ويشرفني، عندما يتعلق الأمر بنقل الأخبار السارة، أو استعمال يؤسفني في نقل الأخبار غير السارة أو الرد على طلبات معينة بالرفض.

• التجرد

يجب تجنب استعمال الألفاظ العامية والمثيرة للانفعالات، كما يجب استعمال ضمير المجهول لإخفاء مصدر المعلومات أو الأخطاء والتجاوزات محل المراسلة الإدارية على نحو:

- لوحظ لي: «Il m'a été donné de constater.....»

¹⁶⁶ علي رضا، الإنشاء الواضح، ط: 07، دار الشرق العربي، لبنان، 2000، ص: 08

- أُخبرت بكذا: « J'ai été saisi par :... »
- ألفت انتباهي: « Mon attention a été attirée par :... ».

4- صيغ التحرير الإداري¹⁶⁷

نميز أهم الصيغ المعتمدة في التحرير الإداري على ثلاثة مستويات هي: صيغ التقديم، صيغ العرض والمناقشة، وصيغ الخاتمة.

أ- صيغ التقديم

نشير على مستوى صيغ التقديم إلى ضرورة استعمال عبارة "يشرفني" أو "أنشرف" أو "يسعدني" أو "يسرني" أو "يطيب لي" أو "يؤسفني" طبقاً لموضوع الرسالة واتجاهها، وذلك لمرة واحدة على الأكثر، ويمكن أن يكون ذلك في بداية أو في وسط المراسلة. كما نميز في هذا الإطار كل من صيغ التقديم دون مرجع وصيغ التقديم بمرجع.

• صيغ التقديم دون مرجع

تختلف هذه الصيغ بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة، ومن هذه العبارات النازلة نذكر: يشرفني أن أعلمكم، أن أطلب منكم، أن أرسل إليكم، أن أتعهد إليكم، أن أدعوكم... الخ، أما العبارات المستعملة في المراسلات الصاعدة، أي من المروؤوس إلى الرئيس فنذكر ما يلي: يشرفني أن أحيطكم علماً، يشرفني أن أقترح عليكم... الخ.

• صيغ التقديم بمرجع

تأخذ هذه الصيغ الصياغات التالية:

- رداً على مراسلتكم رقم:.... المؤرخة في: والمتعلقة بـ, يشرفني:
- رداً على طلبكم المؤرخ في: والمتعلق بـ, يشرفني أن:
- إجابة على استفساركم المتعلق بـ يشرفني.
- تبعا لـ
- وفقاً لـ
- عطفًا على
- طبقاً لـ

¹⁶⁷ Beatrice Abondio et Myriam Bamberg, Op.cit., P :25.

- استنادا إلى
- بناء على
- بموجب

ب- صيغ العرض والمناقشة

نميز في هذا الإطار صيغ كثيرة نذكر بعضها فيما يلي:

• الصيغ المستعملة من الرئيس إلى المرؤوس

تتضمن الصيغ النازلة من الرئيس نحو المرؤوسين معاني الأمر والسلطة، ومن الأمثلة على ذلك نذكر ما يلي:

قررت، سأأخذ قرارا، سأأخذ جملة من القرارات، لاحظت أو ألاحظ، كان يجب عليك، أو من الواجب عليك، المطلوب منكم موافاتي، أجدني مضطرا لاتخاذ الإجراءات اللازمة، كان من الواجب عليكم إبلاغي، كان من الواجب عليكم المبادرة...الخ.

* الصيغ المستعملة من المرؤوس إلى الرئيس:

- أعتقد ان.....، اسمح لنفسي.....، أرى أنه من صلاحياتي أن.....الخ.

* صيغ الترتيب

تستعمل صيغ الترتيب عندما يكون المحرر أمام جملة من الافكار والمعطيات والمعلومات والقضايا المترابطة، والتي ينبغي مراعاة ترتيبها وذكرها بشكل متسلسل اعتمادا على الأرقام أو الحروف الأبجدية أو اللجوء إلى عبارات معينة نبرزها على النحو التالي:

- أولا.....، ثانيا.....، ثالثا.....

- 1، 2، 3...الخ.

- ا، ب، ج...الخ.

- من جهة....، من جهة أخرى، وبالتالي.....

- بصفة أساسية....، بصفة ثانوية.....

- نظرا لـ, وبالمقابل, بالإضافة إلى ...، فضلا عن ... فإنالخ.

* صيغ متعلقة بالحجج والمبررات

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب

- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في والمتعلقة ب

- بالرجوع إلى نص المرسوم التنفيذي رقم:..... الصادر بتاريخ:..... والمتعلق ب.....

* صيغ المجاملة

- لا يفوتني أن أذكركم ب.....

- ليس في مقدوري أن

ج- صيغ الخاتمة

من صيغ الخاتمة نذكر ما يلي:

- ختاماً..... أو في الختام.....

- أخيراً..... أو في الأخير.....

- وخلاصة القول..... ومجمل القول.....

- أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي هذا.

- أرجو أن توافقوا على طلبي قصد تمكيني من.....

- أرجو أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات الضرورية بغية

- أرجو أن تتقبلوا، سيدي، بقبول تحياتنا الخالصة.

- وتقبلوا سيدي، عبارات التقدير والاحترام.

5-معايير قياس فعالية المراسلات الإدارية

باعتبار المراسلات الإدارية من أدوات الاتصال، فإن تحريرها يقتضي احترام جملة من المبادئ والقواعد نلخصها في مدى قدراتها على الإجابة على مجموع الاسئلة المتضمنة في تقنية « QQOQCPC »، التي تم تناولها في المحور الأول من هذه المطبوعة، ووفقا لما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (IV - 9): متطلبات التحرير الفعال للمراسلات الإدارية

السؤال	الشرح
من ؟	التحديد الدقيق للمرسل الرسالة، من حيث اسمه الكامل وصفته ومنصبه أو موقعه ودرجته الوظيفية، وكذا التحديد الدقيق للمرسل إليه أو إليهم من حيث كونه رئيسا أو مرئوسا أو في نفس المستوى الإداري وتحديد صفته وموقعه الوظيفي...الخ.
ماذا؟	الصياغة الجيدة لموضوع المراسلة ومراعاة تضمينها لأكبر قدر من المعطيات

والمعلومات مع تدعيمها بالأدلة والحجج والبراهين.	
التحديد الدقيق لعنوان كل من المرسل والمرسل إليه، وأرقام هواتفهم وعنوانيهم الالكترونية، أو تحديد مكان الاجتماع عندما يتعلق الأمر بتحرير محضر اجتماع أو عرض حال حول حادث وقع بمكان معين كأن يكون ورشة أو حادث سير في طريق عمومي...الخ.	أين؟
من الضروري النص على تاريخ ارسال واستلام المراسلات الإدارية على العموم، كما يراعى في تحرير بعض المراسلات الإدارية اختيار التوقيت المناسب للإرسال خاصة عندما ترتبط بأحداث ووقائع ومناسبات معينة، بحيث تنص بعض القوانين على ضرورة احترام مدة زمنية محددة عند تبليغها كالطعون والتقارير وعروض الحال...الخ.	متى؟
تعتبر جميع نماذج التحرير الإداري طرقا تحدد كيفية تحويل المراسلات الإدارية، على أنها تصنف جميعا ضمن الاتصال الكتابي الرسمي.	كيف؟
الغاية والهدف من المراسلة الإدارية، وهو من الأمور الضرورية التي ينبغي للمرسل تحديدها بدقة آخذا في ذلك بعين الاعتبار خصائص المرسل إليه ومدى قدرته على فهمها واستيعابها، كما أنها من المعايير الأساسية في قياس فعالية المراسلة في تحقيق الأثر المرغوب.	لماذا؟
نلمس الإجابة على هذا السؤال في جوانب عديدة أهمها عدد النسخ المرسل، عدد رسائل التذكير التي سبقت المراسلة وجميع الوثائق المندرجة في نفس موضوع المراسلة.	كم؟

المصدر: من إعداد الأستاذ.

6-مراحل إعداد المراسلة الإدارية

من أجل ضمان تحرير إداري فعال يفي بالغرض الذي أعدت من أجله المراسلة الإدارية، ينبغي على المحرر اتباع الخطوات التالية:

1- فهم موضوع المراسلة

على المحرر أن لا يتسرع في تحرير أي مراسلة إدارية، سواء كانت مذكرة أو تقرير أو غيره، إلا بعد تفكير عميق يتمكن من خلاله من الإحاطة بالأفكار الرئيسية وضبطها طبقا لقاعدة المذكورة « QQOQCPC » أعلاه.

ب- تجميع البيانات والمعلومات

يرتكز التحرير على المراجع والنصوص التشريعية والتنظيمية والمراسلات السابقة وغيرها، كما ينبغي بعد جمعها أن يقوم بترتيبها وتبويبها قبل الشروع في الكتابة والتحرير.

ج- تسلسل الأفكار

من الضروري أن تعرض الأفكار بشكل مرتب ومتسلسل يخدم الموضوع محل المراسلة الإدارية، وغالبا ما ترتب هذه الأفكار ضمن ثلاثة عناصر أساسية هي المقدمة، العرض والتحليل ثم الخاتمة.

د- تركيب الجمل

بعد إعداد الخطة بشكل جيد ينبغي على المحرر طأن ينتقي الكلمات والعبارات المناسبة ومحاولة استعمال الجمل القصيرة بما يحقق ويجسد مميزات الأسلوب الإداري في عملية التحرير.

هـ- المراجعة التصحيح

لا تنتهي عملية التحرير الإداري للمراسلة الإدارية إلا بعد إعادة قراءتها عدة مرات بغية تصحيح الأخطاء، وتغيير الكلمات إذا لزم الأمر ذلك تجنباً للتكرار والغموض.

ثانيا: نماذج التحرير الإداري

سنقوم من خلال أجزاء هذا المحور بعرض مجموعة من نماذج التحرير الإداري، بدأ بالرسائل الإدارية الخاصة، متمثلة في نموذج لطلب عمل باعتبارها أولى الخطوات الميدانية للطالب في ممارسته لهذا الفن، ثم التطرق إلى الرسائل الإدارية بين المصالح، المحاضر والتقارير وعروض الحال ثم المذكرة، الاستدعاء وكشف الإرسال.

ونشير إلى أن الكثير من المؤسسات والإدارات تتوفر على نماذج جاهزة وما على مُعدها أو محررها إلا ملئها بالبيانات الصحيحة.

1- الرسالة الإدارية « La lettre Administrative »

ينبغي في البداية التفريق بين المراسلات الإدارية « Correspondances Administratives » التي يندرج ضمنها جميع النماذج الإدارية على غرار الرسالة الإدارية، الاستدعاء، التقرير، عرض الحال وجدول الإرسال... الخ، من جهة والرسالة الإدارية التي تعتبر

كواحدة من هذه النماذج من جهة أخرى. وتصنف الرسالة الإدارية في كل من الرسالة الإدارية الرسمية، والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

تتعلق الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي بالرسائل التي يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية سواء المركزية منها باتجاه البنى غير المركزية أو في الاتجاه العكسي. أما الرسائل الإدارية الشخصية، أو ذات الطابع الشخصي فهي التي يتم إصدارها من طرف الإدارة إلى اشخاص إلى اشخاص طبيعيين (أفراد)، وفي الاتجاه العكسي كذلك، أي من الافراد الطبيعيين إلى الإدارة، وهي لا تختلف في جوانبها المادية والشكلية عن الرسائل الإدارية الرسمية.

أما أهم ما يميزها عنها فيتعلق بكل من عبارات النداء والمجاملة:¹⁶⁸

• عبارة النداء

تبتدئ الرسالة الإدارية الشخصية دائما بمناداة المرسل إليه باستعمال عبارة "السيد" أو "سيدي" أو "سيادة" ثم يتبعها صفة أو منصب هذا الأخير على اختلاف مكانته على نحو:

- سيدي المدير.
- معالي الوزير.
- فخامة الرئيس.
- سعادة السفير.
- جلالة الملك.
- حضرة القاضي.
- سمو الأمير.

كما يمكن أن يضاف إلى ذلك عبارة "الفاضل" أو "المحترم" كأن نقول حضرة القاضي المحترم أو سيدي المدير الفاضل، أو الاختصار على عبارة "سيدي الفاضل" أو "سيدي المحترم" إذا كانت الرسالة موجهة إلى شخص ما دون تحديد مكانته أو وظيفته.

• عبارة المجاملة

تختم الرسالة الإدارية الشخصية المتبادلة خصيصة بين الإدارة والاشخاص، دائما بعبارة مجاملة تتضمن تحية نهائية تختلف باختلاف مكانة المرسل إليه.

¹⁶⁸ مميش علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010،

ومن أهم العبارات المستعملة في ذلك نذكر: "تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة" أو "تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير".

إضافة إلى ذلك، يُراعى في الرسالة الموجهة من الأشخاص الطبيعيين إلى الإدارة أن تتضمن المعلومات التالية:

- اسم ولقب المرسل على يمين المراسلة في أعلى الورقة.
- وظيفة المرسل وعنوانه الإداري إذا كان موظفا.
- العنوان الشخصي للمرسل إذا كان غير موظفا.
- مكان وتاريخ تحرير المراسلة يدونان في الغالب في أعلى الورقة من الجهة اليسرى.

أ- بيانات الرسالة الإدارية

تخضع هذه الرسائل إلى جميع الضوابط المحددة لأسلوب التحرير الإداري التي تم تناولها في العنصر الأول، ومن أهم البيانات التي يجب إظهارها بهذه الرسائل ما يلي:¹⁶⁹

- الدمغة « En tête »

تتمثل الدمغة في مجموع البيانات التي تظهر في أعلى الصفحة والتي يُشار من خلالها غالبا إلى شعار الدولة وطبيعة الحكم فيها على نحو: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية".

- الطابع: « Timbre »

يكون الطابع على يمين الورقة ويتم من خلاله تعيين الجهة أو المصلحة المُرسلة مع تحديد موقعها بالنسبة للهيئات الإدارية الأخرى التابعة لها، ويسمى بالطابع بدلا من المرسل كونه يظهر بوضوح في الطابع أو الختم المستدير « le cache rond » والختم المستطيل « la griffe » أسفل الصفحة إضافة إلى التوقيع الشخصي للمرسل.

- الرقم التسلسلي أو الترتيبي "رقم التسجيل"

الرقم التسلسلي عبارة عن رقم تسجيل الوثيقة بسجل البريد الصادر « Courrier » « Départ »، وغالبا ما يتخذ رقما تسلسليا يضاف إلى جملة من الحروف المختصرة التي يعبر من خلالها عن أقرب جهة أو مصلحة أو بنية إدارية صادرة عنها، دون إهمال سنة الإرسال.

¹⁶⁹ Béatrice Abondio et Myriam Bamberg, Op.cit. P : 41.

مثال: 24/MESRS/DAF/2017، الذي يعبر عن ترقيم مراسلة رقم 24 الصادرة عن مديرية الإدارة والمالية (DAF : Direction d'administration et Finances) التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS) سنة 2017.

- العنوان والتاريخ

تحمل المراسلات الإدارية عنوان وتاريخ إصدارها على يسار الورقة بشكل مقابل للطابع، ويتعلق العنوان بالمدينة التي صدرت فيها المراسلة متبوع مباشرة بالتاريخ الذي يكتسي أهمية بالغة في الرسائل الإدارية عموماً، وفي الرسائل التي يندرج ضمن موضوعها آجالاً معينة تحدد بداية العمل بإجراء إداري معين، مثل العقود الإدارية التي قد تكون محل خلاف على الخصوص.

مثال: بومرداس: في 24 فيفري 2018.

- تعيين المرسل إليه

لا تعتمد المراسلات الإدارية بين المصالح على ذكر الاسم بالتسمية أي بالاسم واللقب بل تقتصر على تحديد الاسم الوظيفي أو الرتبة.

- الوساطة

يتم الإشارة إلى الهيئات أو المصالح الوسيطة عند إرسال أي وثيقة إدارية بطريقة غير مباشرة للمرسل إليه، وذلك احتراماً للتسلسل الهرمي سواء بالنسبة للمراسلات الصاعدة أو النازلة، مع بيان ذلك بشكل مختصر على نحو:

- ع/ط اختصاراً لـ "عن طريق".

- ت/إ اختصاراً لـ "تحت إشراف".

- الموضوع: « l'Objet »

عبارة عن جملة أو بيان وجيز ومفيد حول موضوع المسألة محل المراسلة الإدارية. فالموضوع بمثابة عنوان للرسالة وفكرتها الرئيسية بحيث ينبغي أن يكون دقيقاً وموجزاً يمكن القارئ من التعرف على غرض الرسالة من أول وهلة، كما يساعد مصلحة البريد أو مكتب التنظيم العام في ترتيب المراسلات وفق اعتبارات عديدة منها اعتبار الجهة المرسل إليها، أو حسب الموضوع، بحيث يتضمن هذا الأخير إدراج جميع المراسلات والبرقيات والتعليمات والقرارات والقوانين والمكالمات الهاتفية السابقة المتعلقة بموضوع المراسلة وفق ترتيب تسلسلي منتظم يحكمه اعتبار أو معيار الموضوع.

- المرجع « La référence »

يوضع المرجع مباشرة أسفل الموضوع ويفيد التذكير بالوثائق أو المراسلات التي سبقت هذه المراسلة والتي تم الرجوع إليها أو اعتمادها.

مثال:

الموضوع: بخصوص طلب الترقية إلى رتبة مفتش عام

المرجع: طلبكم رقم: 2017/012 المؤرخ في 2017/12/27

- الوثائق المرفقة « Pièces jointes »

يتم الإشارة إلى الوثائق المرفقة بالإرسال مع تحديد طبيعتها وعددها، وتذكر في الرسالة حتى تتمكن المصالح المعنية، كمصلحة البريد أو مكتب التنظيم العام، من مراقبة صحة توافرها بالنوع والعدد المذكور، وحتى تتمكن من إعادة إدراجها في حالة انفصالها عن بعضها البعض.

- النسخ المرسلة

يجب عدم الخلط بين الوثائق المرفقة، المذكورة أعلاه، والنسخ المرسلة، فهذه الأخيرة تتضمن النسخ المطابقة لنفس الرسالة، والموجهة لجهات ومصالح إدارية أخرى بالموازاة مع الجهة الرئيسية "المرسل إليه"، المذكور في أعلى الرسالة إلى جهة اليسار. وغالبا ما يشار إلى هذه النسخ المرسلة في أسفل الورقة.

- تصميم الرسالة: « Le Corps de la lettre »

تصميم الرسالة عبارة عن نص كتابي موزع على فقرات مرتبة ومنظمة ومنسجمة يراعى فيها مبادئ أسلوب التحرير الإداري، وتحتوي على مقدمة أو تقديم وعرض وخاتمة.

/ المقدمة: عبارة عن فقرة قصيرة تستهل بها الرسالة وتتضمن طرح القضية أو المسألة محل موضوع الإرسال.

/ العرض (المتن): ويتم فيه التوسع في عرض أجزاء الرسالة وتفصيل أفكارها الرئيسية والثانوية وفق أسلوب سليم منسجم ومرتب بشكل منطقي.

/الخاتمة: ينبغي أن تولى الخاتمة باهتمام بالغ، ويجب أن تكون واضحة ومختصرة، ومن الممكن أن تتضمن تقديم اقتراحات أو عرض وجهة نظر أو تقديم تعليمات وإرشادات أو الاستعلام بشأن معلومات معينة.

الإمضاء : « La signature »

الإمضاء هو أحد العناصر الأساسية لجميع العقود والوثائق والمراسلات الإدارية، فهو الذي يضفي الصفة الرسمية على المراسلة أو الوثيقة الإدارية، ومن خلاله تحمّل المسؤولية للمرسل (مبدأ المسؤولية)، ويثبت صحة الوثيقة المكتوبة، فالوثيقة غير الممضاة لا يترتب عنها أي أثر قانوني. ويمكن للإمضاء أن يكون لصاحب السلطة والمخول له قانونا الإمضاء على وثائق ومراسلات معينة، كأن يكون هو الأمر بالصرف « l'Ordonnateur »، كما يمكن أن يكون بتفويض من هذا الأخير أو بالنيابة عنه.

/ حالة الإمضاء بالتفويض

يتضمن التفويض أن صاحب السلطة قد فوض جزء من صلاحيته المرتبطة بمهام ووثائق أو عقود معينة، وما ينجر عنها من إمضاء وتحمل للمسؤولية إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص المساعدين له لفترة زمنية محددة أو بصفة دائمة.

مثال ذلك: عن المدير وبفويض منه

مدير العلاقات مع الخارج

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

/ حالة الإمضاء بالنيابة

تتضمن النيابة أن صاحب السلطة، أي المدير أو الوزير أو غيره قد فوض صلاحية الإمضاء عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة لأحد مساعديه أو مرؤوسيه فقط على وثائق معينة خلال فترة غيابه لأسباب معينة، أو نظرا لشغور المنصب ضمانا لعدم تعطيل المصالح والخدمات المقدمة من طرف الإدارة أو المرفق العام.

مثال ذلك: رئيس مصلحة الوسائل العامة بالنيابة

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

ب- أنواع الرسائل الإدارية¹⁷⁰

أنواع الرسائل الإدارية عديدة نذكر أهمها في كل من رسالة التعليمات « Lettre d'instruction »، رسالة الإعلام « Lettre d'Information »، رسالة الإجابة « Lettre de Réponse »، رسالة التذكير « Lettre de Rappel »، رسالة الاقتراح « Lettre de »

¹⁷⁰ www.bienecrire.org, le 15/04/2017.

« Proposition », رسالة الإحالة « Lettre de Transmission », رسالة الاستشارة « Lettre de Consultation », رسالة استعلام « Lettre de Renseignement », رسالة شكر « Lettre de Remerciement »... الخ. ونستعرض تفاصيل بعضها على النحو التالي:

- رسالة الإحالة

تتضمن رسالة الإحالة تحويل وثائق أو ملفات من مصلحة إدارية إلى أخرى بصفة نهائية أو بصفة مؤقتة. وغالبا ما تستهل هذه الرسائل بالعبارة التالية:

" يشرفني أن أحيل لكم طي (رفقة) هذا الرسالة:....."

- رسالة الإشعار بالاستلام

تعتبر من أبسط الرسائل الإدارية، فحواها قيام "المرسل إليه" بتبليغ "المرسل" وإشعاره بأنه استلم فعلا مراسلة أو وثيقة سابقة. وغالبا ما تتضمن عبارة على النحو التالي:

" يشرفني أن أبلغكم أو "أشعركم" بأنه قد تم استلام :....."

- رسالة التذكير

منشأ رسالة التذكير هو عدم قيام المرسل إليه بالرد على رسالة سابقة، أو تجاوزه للحد المعقول المتعامل به في ذلك الشأن. وتتميز رسالة التذكير عن غيرها من الرسائل بكتابة عبارة "تذكير أول أو ثاني" حسب الحالة، وذلك تماما تحت الطابع حتى نجلب الاهتمام إلى طابعها الاستعجالي الذي يتطلب السرعة في الرد أو الإجابة عليها.

- الرسالة الإخبارية

تحرر الرسالة الإخبارية بغية إعلام المرسل إليه بواقعة أو حادثة أو نبأ أو معلومات غير معروفة لدى المرسل إليه. وغالبا ما تأخذ الصياغة التالية:

" يشرفني أن أخيركم (أو أحيطكم علما) بالوقائع التالية:....."

- رسالة الاقتراح

رسالة الاقتراح عبارة عن مراسلة موجهة من المروءوس إلى الرئيس، أو من مستويات إدارية دنيا نحو المستوى الإداري الذي يعلوها. تتضمن قيام المروءوس بتقديم اقتراح قصد حل مشكلة أو معالجة قضية معينة، لا تعود إليه سلطة اتخاذ القرار بشأنها.

- رسالة الاستشارة

توجه رسالة الاستشارة من المستويات القاعدية الدنيا نحو المستويات الإدارية العليا، فحواها طلب توضيحات أو توجيهات أو إرشادات بخصوص قضية معينة استعصى حلها أو معالجتها، أو لطلب رأي المرسل إليه (الرئيس) في قضية تتميز بالغموض.

- رسالة التعليمات

ترسل رسالة التعليمات من الهيئات والمستويات الإدارية العليا باتجاه المستويات الإدارية الدنيا، مضمونها تزويد المرسل إليه (المرووس أو الإدارة التابعة) بتعليمات وتوجيهات مرتبطة بممارسة النشاط الإداري، أو تكليفها بالقيام بمهام معينة أو اتخاذ تدابير معينة قصد وضع حد لظاهرة سلبية معينة.

- رسالة الإجابة

طبقا لما يدل عليه اسمها فهي عبارة عن رد أو جواب عن سؤال أو معلومات واردة ضمن رسالة سابقة. ويمكن أن تكون هذه الإجابة بالإيجاب أو السلب أو بالقبول أو الرفض.

- رسالة الدعوة

تتشابه الدعوة مع الاستدعاء في الهدف منها، وتختلف عنها في الموضوع، فغالبا ما تتعلق بالدعوة لحضور مناسبات واحتفالات والتعيين أو النصيب والتشييد، كما تختلف عن الاستدعاء من حيث الأسلوب الذي يتميز فيها باللفظ والعبارات المهدبة.

ج- نماذج للرسائل الإدارية

في إطار تبسيط وتبيان كفاءات التقيد بالضوابط واحترام المبادئ المذكورة نقوم بعرض نماذج أساسيين من نماذج الرسائل الإدارية، حيث يتعلق النموذج الأول بطلب وظيفة على اعتبار أهميتها بالنسبة لكل الطلبة المتخرجين، وكونها أول خطوة من خطوات الممارسة الفعلية لعملية التحرير الإداري.

كما ارتأينا عرض هذا النموذج باللغة العربية وباللغة الفرنسية لأسباب متعلقة بالتداول الواسع لهذه اللغة في العديد من المؤسسات الاقتصادية.

• نماذج عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

الشكل (IV - 20): نموذج طلب عمل باللغة العربية

السيد:
العنوان:
الهاتف:
البريد الإلكتروني:
بومرداس، في 14 سبتمبر 2017
إلى السيد:
المدير العام لشركة سونلغاز

الموضوع: طلب عمل

المرجع: إعلانكم بجريدة الخبر العدد 8854 الصادر بتاريخ 2017/08/18

بناء على إعلانكم بجريدة "الخبر" بخصوص توظيف إطارات مختصة في التسيير، يشرفني سيدي المدير العام أن أقدم لكم بهذا الطلب المتضمن وظيفة على مستوى مصالح مؤسستكم المحترمة.

كما أحيط سيادتكم بأنني متحصل على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي، وذلك بدرجة جيد جدا، إضافة إلى كوني معفى من التزامات الخدمة الوطنية.

وتقبلوا سيدي المدير العام فائق الاحترام والتقدير.

المرفقات:

المعني

- نسخة من السيرة الذاتية.
- شهادة الميلاد رقم 12.
- شهادة الماستر.
- نسخة من بطاقة الإعفاء من الخدمة الوطنية.
- 3 صور شمسية.

المصدر: من إعداد الأستاذ.

الشكل (IV - 21): نموذج طلب عمل باللغة الفرنسية

Boumerdès, le 14 Septembre 2017

Monsieur,.....

Adresse :

Tel :

E-mail :

À Monsieur,

Le Directeur Général de la Sonelgaz

Objet : Demande d'emploi

Reference : votre annonce de recrutement dans le Quotidien *El-Khabar*

N°8854 paru le, 18/08/2017

Suite à votre annonce de recrutement des cadres dans le domaine de gestion, J'ai l'honneur de venir par la suite solliciter votre haute bienveillance de bien vouloir m'accorder un poste d'emploi au sein de votre entreprise.

Je porte à votre connaissance que je suis titulaire d'un diplôme de Master en Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Spécialité : Économie Appliquées avec mention : très bien, ainsi que je suis dispensé du service national.

Dans l'attente d'une réponse, que j'espère sera favorable, je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur général, l'expression de ma plus haute considérations.

Pièces jointes :

- CV
- Copie de diplôme
- Extrait de naissance n°12
- Copie de la carte jaune
- 3 photos

l'intéressé

كما يعتبر بيان السيرة الذاتية من الوثائق الأساسية التي ترفق برسالة طلب العمل، ويتضمن التعريف بالحالة المدنية وبالمؤهلات العلمية والمهنية من شهادات وخبرات مهنية وكفاءات خاصة. لهذا ارتأينا تقديم نموذج لهذا البيان، حسب ما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (IV - 22): نموذج عام لبيان السيرة الذاتية والمهنية (Curriculum Vitae – CV-)

السيرة الذاتية

Curriculum vitae – CV-

أولاً: الحالة المدنية

اللقب: الاسم:
 اللقب الأصلي للمتزوجات:
 تاريخ الميلاد: ب:
 الحالة العائلية:
 الوضعية إزاء الخدمة الوطنية:
 العنوان الشخصي أو الإداري:
 العنوان الإلكتروني:
 رقم الهاتف :

ثانياً: الكفاءات العلمية

المؤسسة التعليمية	تاريخ الحصول عليها	الشهادة العلمية
		-
		-

ثالثاً: التربصات والدورات التكوينية داخل وخارج الوطن

ملاحظات	مؤسسة التربص أو التكوين	تاريخ إلى	من تاريخ	مدة	التربص أو التكوين
					-
					-

رابعاً: الكفاءات المهنية

ملاحظات	تاريخ إلى	من تاريخ	مدة شغل المنصب	المؤسسة	الوظيفة أو المنصب
					-
					-

خامسا: كفاءات أخرى

- أنشطة ثقافية ورياضية:
- التحكم في اللغات والإعلام الالي:

المصدر: من إعداد الاستاذ.

• نماذج لرسائل إدارية بين المصالح

أما بالنسبة للنوع الثاني من الرسائل الإدارية بين المصالح، فنوضح ضوابطها وقواعدها طبقا لكل من نموذج رسالة إثبات صحة شهادة مدرسية موجهة من مديرية المستخدمين لوزارة الثقافة إلى مدير إحدى الثانويات، إضافة إلى نموذج رسالة تعليمات « lettre d'instruction » مستخرجة من البريد الصادر عن الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي تمت الإشارة إليه بالمختصرات "أ.ع" على مستوى ترقيم المراسلة، كما يتضمن النموذج مجموعة من المراجع التي سبقت المراسلة والمتعلقة بكل من المذكرة رقم: 1506، والمرسومين التنفيذيين المتضمنين أحكام القضية موضوع التعليم مع الإشارة إلى اجتماعات التشاور مع المنظمات الطلابية.

الشكل (IV - 23): نموذج (1) لرسالة إدارية تتضمن إثبات صحة شهادة مدرسية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الثقافة

مديرية المستخدمين

الجزائر في:

مدير المستخدمين

الرقم:/...../.....

إلى السيد: مدير ثانوية

الموضوع: طلب إثبات صحة شهادة مدرسية

في إطار تنظيم الوزارة لمسابقة لالتهاق بسلك الأعوان الإداريين، يشرفني أن أطلب منكم إثبات صحة المعلومات المدونة في الشهادة المدرسية المقدمة لنا من طرف السيد:.....، ضمن مكونات ملف ترشحه للمشاركة في المسابقة المذكورة أعلاه، والصادرة عن مؤسستكم بتاريخ: تحت رقم:، تثبت مزاولة الدراسة بها في قسم السنة الثالثة ثانوي: شعبة:، خلال السنة الدراسية:/...../..... وأخيرا، أرجو منكم موافاتنا بالنتيجة التي توصلتم إليها قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة.

عن الوزير وبتفويض منه

مدير المستخدمين

(الإمضاء وختم المؤسسة)

المصدر: مميش علي ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

الشكل (IV - 24): نموذج (2) لرسالة إدارية بين المصالح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأمين العام

رقم:...../أ.ع.م.ع.ت.ت.ع/2016

الجزائر في: 20 نوفمبر 2016

إلى السادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات

بالاتصال مع مدراء مؤسسات التعليم العالي

عطفا عن المذكرة رقم 1506 المؤرخة في 10 نوفمبر 2016 والمتعلقة
بتمديد آجال مناقشة أطروحة الدكتوراه للطلبة المتأخرين الخاضعين لأحكام المرسوم
التنفيذي رقم: 254-98 المؤرخ في 17 أوت 1998 والمرسوم التنفيذي رقم 265-08
المؤرخ في 19 أوت 2008، وبعد التشاور مع الشركاء الاجتماعيين وممثلي المنظمات
الطلابية، تقرر تمديد فترة مناقشة أطروحة الدكتوراه إلى غاية 30 جوان 2018 كآخر
أجل.

إنني أولي أهمية كبيرة لتنفيذ احكام هذه التعليلة.

الأمين العام

المصدر: مستخرج من البريد الصادر عن الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الشكل (IV - 25): نموذج (3) لرسالة إدارية بين المصالح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية: بومرداس

ديوان الوالي

رقم: 801/د.و.ب/2017

بومرداس في: 21 ماي 2017

الوالي

إلى

السادة رؤساء الدوائر الساحلية

الموضوع: تحضير موسم الاصطياف

في إطار التحضير لموسم الاصطياف لسنة 2017 والذي يفتتح بتاريخ 21 جوان 2017، يشرفني أن أطلب منكم إعداد برامج ثرية بالتظاهرات الثقافية، الرياضية والتجارية على مستوى شواطئ الولاية والمناطق المتاخمة لها. كما الفت انتباهكم إلى ضرورة إشراك مختلف المدارس والمعاهد والهيئات الإدارية المنضوية في كافة إقليم ولاية بومرداس .

أرجو السهر على ضمان نجاح هذه العملية.

ع/ الوالي

رئيس الديوان

المصدر: مستخرج من البريد الصادر عن ديوان الولاية – بتصرف.

2- المحضر « Procès-Verbal –PV »

أ- تعريف المحضر¹⁷¹

في الماضي، كانت المحاضر شفوية طبقاً لمعناها اللغوية باللغة الفرنسية « Procès-Verbal »، ثم أدرجت ضمن الوثائق الإدارية المكتوبة. والمحضر عبارة عن نص كتابي يحرره المحرر، طبقاً لما رآه أو سمعه أو أحس به أثناء قيامه بواجب التحرير بكل موضوعية. وللمحرر وظيفة محددة كأن يكون شرطي أو دركي أو قاضي تحقيق أو مدير، وللمحضر قيمة قانونية مما يستدعي أن يحمل توقيعاً من طرف أطرافه.

ب- أنواع المحاضر¹⁷²

المحاضر نوعان خاصة وعامة.

• محاضر متعلقة بالشؤون الخاصة

من الامثلة على محاضر الشؤون الخاصة نذكر محضر المباحثات ومحضر المناقشات أو مداولات مجلس الإدارة، المجلس العلمي، محضر لجنة المناقشة، ومحضر الجمعية العامة، ومحضر التحكيم بين شركتين، والمحضر التأديبي، محضر التعيين والتنصيب، محضر الاستلام والتسليم، ومحاضر الاجتماعات...الخ.

• محاضر متعلقة بالشؤون العامة

مثال ذلك محضر مخالفة مرورية، أو مخالفة قانون معين والمحاضر الصادرة عن قاضي التحقيق، أو مفتشو الجمارك، أو رؤساء المجالس المنتخبة، أعوان الحماية المدنية، مفتشو العمل، ومفتشو التجارة وقمع الغش...الخ.

ج- الشروط العامة لتحرير المحاضر

يقضي على المعني بتحرير المحاضر الحرص على توافر الشروط الآتية:

- سرد تفاصيل الحدث أو الاحداث تماماً كما وقعت.
- الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والحياد.
- تحري أعلى درجات الدقة في انتقاء الكلمات واستعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب الجمل والعبارات.

¹⁷¹ www.justice.ooreka.fr, le 05/06/2018.

¹⁷² علي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص:225.

- الأمانة والنزاهة في نقل الاحداث.

- الالتزام بالشروط الشكلية المرتبطة بمختلف المراسلات الإدارية، مثل تحديد تاريخ التحرير بالحروف مع ذكر مكان وتوقيت تحرير المحضر أو انعقاد المجتمع ومكان وتوقيت رفع الجلسة، اضافة إلى ذكر اسم وصفة الاشخاص والموظفين والشهود المعنيين وامضاءهم، إن وجدوا. مع الإشارة إلى استعمال صيغة الجمع في التعبير.

د- نموذج لمحضر تنصيب

نوضح من خلال النموذجين أدناه أهم الاحكام والضوابط العامة المتعلقة بتحرير محضر تنصيب أحد العمال على مستوى ديوان الخدمات الجامعية، ومحضر فتح الاظرف المتعلقة ببناء قاعة للمحاضرات على مستوى مقر وزارة التعليم العالي.

الشكل (IV - 26): نموذج عام لمحضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
ديوان الخدمات الجامعية	
رقم: 28/د.خ.ج. 2017	
محضر تنصيب	
في يوم: من شهر: سنة:	
قمنا نحن:	
بتنصيب السيد (ة):	
المعين (ة) بصفته (ها):	
في وظيفة:	
بموجب القرار:	
تم إعداد هذا المحضر للإشهاد على ذلك.	
حرر بـ في:/...../.....	
امضاء المعني	امضاء الإدارة

المصدر: سليمان ابراهيم أبو دقة ومجدي الغريسي، المراسلات الرسمية والإدارية، دار الهدى، عين مليلة،

الجزائر، 2008، ص: 82.

الشكل (IV - 27): نموذج عام لمحضر فتح الأظرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المديرية الفرعية للتجهيز

رقم: 28/م.ف.ت. 2017

محضر فتح الأظرف

في يوم: من شهر: سنة:
اجتمعت بقاعة الاجتماعات على الساعة 14h00 لجنة الصفقات العمومية بحضور
السادة:

السيد: رئيسا

السيد: عضوا

السيد: عضوا

السيد: عضوا

لفتح الأظرف المتعلقة بالمناقصة الوطنية رقم: 2017/17 والمتعلقة بإنجاز قاعة
محاضرات بسعة 300 مقعد على مستوى مقر وزارة التعليم العالي، الذي استلمت
بشأنه المديرية الفرعية للتجهيز مجموع 3 عروض حسب ما هو موضح في الجدول
أدناه.

جدول العروض

الترقيم	الشركة	المبلغ	ملاحظات
01	شركة ذات مسؤولية محدودة - الإعمار -	18.000.000.00	ملف كامل
02	شركة الشخص الوحيد - الفتح -	18.300.000.00	ملف كامل
03	شركة رابح وابتاءه للبناء والاشغال العمومية	18.150.000.00	ملف كامل

رفعت الجلسة بتاريخه على الساعة 14^h45.

وقعنا ووقعوا معنا

السيد: 

السيد: 

السيد: 

السيد: 

المصدر: من إعداد الأستاذ.

3- التقرير « le Rapport »¹⁷³

التقارير وسيلة اتصال صاعدة رسمية هامة داخل المؤسسات والإداريات، فهي وعاء للمعلومات يمكن الرجوع إليها لمعرفة آراء العمال المرؤوسين والمساعدين ووجهات نظرهم، كما أنها تساعد بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر لب عملية التسيير بالمؤسسة.

أ- تعريف التقرير

التقرير عبارة عن سرد كتابي لوقائع وحقائق متعلقة بمشكلة معينة، يتضمن وصفها وتحليلها بشكل منطقي قصد تحديد اسبابها وتداعياتها العاجلة والآجلة، ثم تقديم جملة من الاقتراحات أو التوصيات المناسبة والضرورية لاجتنابها، لاحتوائها وحلها.

والتقرير وثيقة إدارية يتراوح عدد صفحاتها من صفحة واحدة إلى ما يفوق الأربعين (40) صفحة، يقوم من خلالها المرؤوس أو المكلف بعرض قضية معينة بكامل حيثياتها وتفاصيلها، مع تقديم مقترحات معينة للرئيس قصد الحصول على الموافقة أو قصد اتخاذ تدابير معينة في شأن موضوع التقرير.

ب- أنواع التقارير¹⁷⁴

تصنف التقارير وفق مجموعة من الاعتبارات فنجد التقارير الشفوية والتقارير التحريرية أو المكتوبة، أو حسب الغرض والمهام التي يخدمها التقرير، فنجد التقارير التحليلية والوصفية والإعلامية والاقناعية... الخ، أو تبعا لزمان الإصدار حيث نصنف التقارير الدورية والتقارير غير الدورية، أو حسب مضمونها فنجد تقرير التربص، تقرير حول زيارة ميدانية لورشات العمل، تقرير حول عملية تدقيق، تقرير طبي... الخ. كما تصنف التقارير تبعا لمصدرها في كل من التقارير الداخلية والتقارير الخارجية... الخ. وسنتعرض بشيء من التفصيل لبعض هذه الأنواع على النحو التالي:

• التقارير الإعلامية

تعتبر التقارير الاخبارية أووعية ناقلة للمعلومات، موجهة من المرؤوسين نحو رؤسائهم بغية اطلاعهم على سير العمل خلال فترة زمنية محددة.

• تقارير سنوية

تعتبر التقارير السنوية من التقارير الدورية وترتبط بسرد مختلف الأنشطة التي تم القيام بها وعرض ما تم إنجازه خلال السنة، وعرض العراقيل والعقبات التي اعترضت تحقيق ذلك، ثم تقديم التدابير التي يمكن اتخاذها قصد تذليلها والتغلب عليها.

¹⁷³ بشير العلاق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، ط:2، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009، ص: 47.

¹⁷⁴ بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص: 48.

• تقارير إشرافية (رقابية)

تركز التقارير الإشرافية على وصف وتيرة سير العمل، وتبيان نسبة الاشغال المنجزة، ومدى مسايرة الاشغال للخطة المرسومة.

• تقارير الفحص

تعالج تقارير الفحص المواضيع التي تتطلب دراسة وفحص ومقارنة، مثل المفاضلة بين أنواع معينة من المواد الأولية البديلة أو الآلات والتجهيزات، أو فحص مدى مطابقة المنتجات النهائية لمعايير معينة محددة مسبقا مع إبراز حجم الانحرافات في ذلك.

• تقارير مالية

تركز التقارير المالية على معالجة الجانب المالي، وغالبا ما يتم عرض وفق نماذج معدة مسبقا، مثل التقارير المتعلقة بكشف رواتب العمال، تقارير الوضع المالي...الخ.

• تقارير خاصة

عبارة عن تقرير مرتبط بمشكلة محددة وقعت اثناء قيام احد العمال أو مجموعة من العمال بإنجاز مهمة معينة أوكلت إليهم.

ج- الاهداف الرئيسية للتقرير

من الاهداف الرئيسية للتقرير نذكر ما يلي:¹⁷⁵

- بيان حالة وضعية بنية إدارية في فترة زمنية معينة.
 - تحليل وضعية معينة.
 - استقصاء معلومات وإحصائيات.
 - وصف حادثة أو وضعية معينة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - التبليغ عن حالة طارئة.
 - تشخيص وطرح مشكلة.
 - مساعدة الرئيس على فهم وضعية ما وإبداء رأيه فيها بالقبول أو الرفض أو التعديل.
- أما من حيث الشكل فتختلف عدد هذه العناصر بحسب حجم التقرير، فالتقارير الطويلة تتضمن عادة على العناصر التالية: صفحة الواجهة أو العنوان، الملخص، الفهرس وقائمة الجداول والاشكال، شرح الرموز والمختصرات، المحتوى الرئيسي للتقرير، الاستنتاجات والاقتراحات ثم المراجع والمرفقات.

¹⁷⁵ مميش ، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

أما التقارير البسيطة التي لا يتعدى حجمها صفحة واحدة، فنوضح العناصر العامة المكونة لها من خلال الشكل أدناه.

الشكل (IV - 28): البنية العامة لتقرير البسيط

التاريخ:
المحرر:
الوظيفة:
المرسل إليه:
الموضوع:
• الأحداث: وصف الموضوع وتحليله:
• الاستدلال والبراهين: التقييم والشرح :
• الخلاصة:
• الاقتراحات:

Source : Bouhafs Abdelkrim, P : 194.

4- عرض حال¹⁷⁶ « Compte-Rendu »

عرض الحال من أدوات الاتصال الرسمي الصاعد، وهو عبارة عن وثيقة إدارية ينقل من خلالها المرؤوس إلى رئيسه وصفا موجزا، موضوعيا ومجردا حول وقائع وأحداث أو أفعال واشغال معينة، القصد منه ترك أثر مادي مكتوب لا يشتمل على أي تحليل أو تفسير ولا على أي انتقادات أو اقتراحات، على عكس التقرير، والغرض من عرض الحال إطلاع المسؤول على الواقعة أو الحادثة.

ومن الأمثلة على عروض الحال ما يحرره العامل المكلف بمتابعة اشغال معينة لرئيسه بخصوص نسب تقدم الأشغال، كما هو موضح في النموذج أدناه.

¹⁷⁶ Bouhafs Abdelkrim, Op.cit., P : 188.

الشكل (IV - 29): نموذج لعرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية				
وزارة الأشغال العمومية مديرية المتابعة				
رقم: 46/م.م. 2017				
عرض حال				
تبعاً لزيارتنا الميدانية لمشاريع الأشغال قيد الانجاز على مستوى مقاطعة الدار البيضاء يشرفني موافاتكم بالمعلومات التالية:				
ترقيم	المشروع	الشركة	نسبة الإنجاز %	نسبة استهلاك الغلاف المالي %
01	إنجاز جسر بطول 15 متر	SOGRAL	33	45
03	فتح طريق اجتنابي	ETPB El-Nour	95	95

2017/04/24
المكلف بمتابعة الأشغال

المصدر: من إعداد الاستاذ.

5- المذكرة « la Note »¹⁷⁷

تعتبر المذكرة من أدوات الاتصال الرسمي الداخلي النازل والصاعد، كونها صادرة عن المسؤول وموجهة إلى مرؤوسيه وتتضمن تطبيق توجيهات أو تعليمات أو مقررات، وقد تصدر من المرؤوس نحو رئيس العمل قصد إفادته بمعلومات معينة أو التماس التزود أو التزويد بأخبار أو طلب توضيحات بخصوص موضوع معين.

والمذكرة عبارة عن نص كتابي قصير نسبياً مقارنة بالوثائق الإدارية السابقة الذكر، غالباً ما يوجه للنشر والإعلام كما يتعلق بالتذكير بأشياء أو أمور معينة تحدث، في بعض الحالات بصفة دورية أو بصفة عرضية، لهذا فهي مؤقتة تنتهي صلاحيتها بانتهاء الغرض الذي صدرت بشأنه.

وللمذكرة أشكالاً ثلاثة رئيسية هي:¹⁷⁸

¹⁷⁷ Béatrice Abandio, Op.cit., P : 42.

¹⁷⁸ Béatrice Abandio, Ibid, P : 43.

• المذكرة الإعلامية

قد تصدر من رئيس العمل إلى العمال ومختلف الافراد تأخذ شكل إعلان موجه مثلا لتحديد مواعيد الزيارة والاستقبال، وقد تصدر من الرؤوس نحو رئيس العمل بغية اطلاعه على أوضاع معينة.

• المذكرة التوجيهية

تصدر من الرئيس نحو المرؤوس تتضمن توجيهه بخصوص تحسين أداء العمل على مستوى مصلحته.

• المذكرة المصلحية

وتعرف كذلك بالمذكرة الإدارية، تصدر من الرئيس نحو جميع المصالح والمستخدمين التابعين لها، كتحديد مواقيت العمل أو ضرورة الالتزام بقواعد وتنظيمات معينة مثل ضرورة حمل الشارة « Badge » أو منع تجمع العمال في أماكن العمل وأروقة المكاتب...الخ.

أ- بيانات المذكرة

تتضمن المذكرة البيانات التالية:

الدمغة، المرسل إليه، إذا كانت موجهة لشخص معين، أو الاختصار على ذكر بياناتها على أنها "مذكرة إدارية" إذا كانت موجهة لجميع العمال، موضوع المذكرة، المرجع، نص المذكرة، مكان وتاريخ الإصدار والإمضاء.

ب- نموذج لمذكرة

نبين كيفية عرض البيانات المذكورة أعلاه وفق النموذج الموضح في الشكل أدناه.

الشكل (IV - 30): نموذج مذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الداخلية والجماعات المحلية الولاية ديوان الوالي رقم: 28/د.و.ب. 2017 مذكرة بمناسبة اليوم العالمي للشغل ننهي إلى علم كافة المستخدمين بأن يوم الاثنين الفاتح من شهر ماي 2017 سيكون يوم عطلة مدفوع الأجر. ع/ رئيس الديوان

المصدر: من إعداد الأستاذ.

6- الاستدعاء¹⁷⁹ « La Convocation »

الاستدعاء عبارة عن أمر يتضمن وجوب التقدم والحضور والامتنثال لدى مصلحة من مصالح المؤسسة أو الإدارات العمومية قصد تبليغ المعني بأمر معين أو معالجة قضية معينة، أو أن يطلب منه الحضور مصحوبا بوثائق معينة بغية استكمال ملف. ومن المعلومات الضرورية التي يجب أن تظهر في وثيقة الاستدعاء ما هو موضوع في النموذج أدناه.

الشكل (IV - 31): نموذج استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
بلدية:
المجلس الشعبي البلدي
رقم: 168/م.ش.ب/2017
استدعاء
الرجاء من السيد:
الحضور إلى:
يوم: على الساعة:
الموضوع:
الأمين العام
(الإسم واللقب، الإمضاء والختم)

المصدر: من إعداد الاستاذ.

7- البرقية الرسمية le Télégramme

البرقية الرسمية من المراسلات الإدارية التي تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة، تستعمل في حالة الاستعجال مضمونها تقديم تعليمات أو طلب معلومات أو الأمر بتنفيذ مهمة محددة بغية الإسراع في الفصل في قضايا معينة تتسم بالطابع الاستعجالي.

1- بيانات البرقية الرسمية¹⁸⁰

على غرار المراسلات الإدارية، تتضمن البرقية الرسمية كل من الدمغة والطابع والتاريخ والعنوان (برقية رسمية)، وبيان كل من المرسل والمرسل إليه، الموضوع والمرجع، ثم نص البرقية الذي يتميز بإيجاز الكلام واقتصاره على العبارات الضرورية فقط مع حذف عبارات النداء والمجاملة وإضافة عبارة "قف" عند نهاية كل جملة مفيدة، ثم يختتم نص البرقية بعبارة "قف وانتهى" والإمضاء عليها من الجهة المرسله مباشرة. أما إذا تم إصدار هذه البرقية من طرف إدارة البريد والمواصلات فيتم ذكر المعلومات التالية:

¹⁷⁹ سليمان ابراهيم أبو الدقة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

¹⁸⁰ www.conseilsmarketing.com, le 18/11/2018.

رقم الإرسال، تاريخ وساعة الإرسال، عدد الكلمات، المرسل، وملاحظات الخاصة بإدارة البريد.

ب- نموذج لبرقية رسمية

قصد توضيح خصوصيات البرقية الرسمية نعرض إحدى نماذجها طبقا لما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (IV - 32): نموذج لبرقية رسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة الثقافة	
مديرية الثقافة لولاية بومرداس	
مصلحة المستخدمين	
رقم: 438/م.ث.ب. 2018	
المرسل: رئيس مصلحة المستخدمين	بومرداس، في:
المرسل إليه، السيد:	
العنوان:	
برقية رسمية	
النص: تذكيرا بمراسلتي بتاريخ تحت رقم: قف. يشرفني أن أطلب منكم الالتحاق الفوري بمنصب عملكم قف. وإلا ستتخذ في حقكم الإجراءات القانونية المعمول بها قف وانتهى.	
عن المدير وبتفويض منه	
رئيس مصلحة المستخدمين	
(الاسم واللقب، الإمضاء والختم)	

المصدر: من إعداد الاستاذ.

8- المنشور¹⁸¹ « La Circulaire »

يندرج المنشور ضمن أدوات الاتصال الداخلي الصادر عن سلطة عليا نحو المستويات الإدارية الدنيا، أو مجموعة من المرسل إليهم، يتميز المنشور عن المذكرة من حيث كونه دائم أي أنه غير مؤقت. ويهدف المنشور بالأساس إلى توضيح الجوانب والمواد الغامضة على مستوى النصوص التشريعية، كالقوانين والمراسيم والقرارات من خلال إبراز مختلف أوجه تأويلها وتفسيرها وتبسيط كفاءات تنفيذها وتطبيقها. ويتضمن المنشور في شكله المادي كل من الدمغة ورقم التسجيل بيانه من حيث كونه عبارة عن منشور متبوعا برقم التسجيل، توضيح صفة المرسل إليهم متبوعا بالغرض من المنشور، كأن يكون للمتابعة أو للإعلام، أو للتطبيق، ثم يوضح عنوان المنشور ومرجعه ثم نصه والإمضاء عليه، مع بيان تاريخ ومكان إصداره. ونوضح نموذج للمنشور من خلال الشكل أدناه.

¹⁸¹ مميش علي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

الشكل (IV - 33): نموذج بالمنشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية النشاط الثقافي و الرياضي

والخدمات الاجتماعية

الجزائر في 17 أكتوبر 1992

إلى

- السادة مديري التربية بالولايات

رقم: 92/129/03/275

- للنشر و المتابعة -

- السيدات و السادة مديري المؤسسات التعليمية

- للتنفيذ -

الموضوع: إنشاء الجمعيات الثقافية والرياضة المدرسية

المرفقات: - القانون الأساسي للجمعية

- قائمة النوادي الثقافية والفنية والعلمية

عملا على تجسيد أهداف المنظومة التربوية في الميادين الثقافية والعلمية والفنية، وسعيا لما تصبو إليه المدرسة الجزائرية في إطار تشجيع المواهب وتطوير القدرات الفردية والجماعية للتلاميذ في مختلف الميادين والمراحل التعليمية، يشرفني أن أطلب منكم العمل على تحسيس مديري المؤسسات التعليمية وتكليفهم بإنشاء الجمعيات الثقافية والرياضة المدرسية في مؤسساتهم نظرا لما لهذه الجمعيات من أهمية في تنمية المواهب واستعدادات التلاميذ في مجالات ثقافية متنوعة، وتشجيعهم على البحث والابتكار في ميادين مختلفة.

إن تحقيق هذه الغاية لا يمكن تجسيدها إلا عن طريق إنشاء النوادي الثقافية والعلمية والفنية في إطار هذه الجمعية داخل المؤسسة التعليمية، وحث الإطارات التعليمية على تأطيرها لبلوغ الأهداف المنوطة بها.

في هذا الإطار نقترح على سبيل المثال: قائمة للنوادي التي يمكن إنشاؤها بالمؤسسات التعليمية.

هذا وألح على ضرورة الاهتمام أكثر بهذا المجال، والعمل على تعميم هذه الجمعيات بالمؤسسات التعليمية عبر

ولايتكم.

مدير النشاط الثقافي والرياضي

والخدمات الاجتماعية

(الاسم واللقب الإمضاء والختم)

المصدر: مميش، مرجع شبق ذكره، ص: 118.

9- النص التشريعي¹⁸²

نلاحظ أن جميع الوثائق والمراسلات الإدارية تركز في صياغتها وفي مضمونها على اعتبارات قانونية يتم الإشارة إليها بشكل مباشر، على منوال: بمقتضى أو طبقا للنص التشريعي أو المادة القانونية، أو بشكل ضمني يحدد وفق أطر قانونية معينة معلومة سلفا، لهذا ارتأينا الوقوف على مفهومها وأنواعها وعناصرها.

أ- تعريف النص التشريعي

النص التشريعي عبارة عن توجيهات وقواعد قانونية عامة تؤطر وتحكم وتنظم علاقات أفراد المجتمع فيما بينهم بالشكل الذي يترجم إرادة الأمة ككل، على اعتبار أنه يصدر عن هيئة أو هيئات تشريعية منتخبة وممثلة للشعب، ويتعلق الأمر بالنسبة للجزائر في كل من المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة. وتصنف النصوص التشريعية وفق اعتبارات عديدة، أهمها حسب درجة قوتها في كل من الدستور، ثم القانون ثم المراسيم والأوامر.

أما العناصر المكونة لشكلها المادي فتتمثل في ما يلي:

- عنوان النص التشريعي، من حيث كونه دستورا أو قانونا أو أمر.
- الرقم التسلسلي معتمدا في ذلك على سنة الإصدار.
- تاريخ الإصدار حسب كل من التقويم الميلادي والهجري.
- محتوى النص التشريعي متضمنا التأشيرات التي يرجع إليها في ذلك.
- مكان وتاريخ الإصدار.
- الإمضاء.

ب- نماذج لبعض النصوص التشريعية

النصوص التشريعية كثيرة ويمكن الاطلاع عليها بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من خلال موقعها الإلكتروني الرسمي التالي: www.joradp.dz.

10- القرار أو المقرر « l'Arrêté ou la Décision »

أ- تعريف القرار والمقرر

القرار الإداري « L'Arrêté » عبارة عن إجراء إداري يعكس رغبة سلطة إدارية معينة، كأن تكون ولاية أو بلدية أو وزارة، في ضمان تنفيذ نص أو نصوص تشريعية أو تنظيمية معينة، كما ينجر عن ذلك إحداث أثر قانوني معين كالإنشاء أو التعديل أو الإلغاء، يمس مجموعة من الأفراد معا، ويكون بذلك قرارا إداريا عاما، أو يمس فرد واحد فقط، فيكون بذلك قرارا فرديا، على غرار قرارات التعيين أو التحويل أو الانتداب أو الفصل... الخ.

¹⁸² مميش، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

كما يمكن تصنيف هذه القرارات حسب مستوياتها في كل من القرارات الوزارية المشتركة بين مجموعة من الوزارات، والقرار الوزاري، والقرار الولائي والقرار البلدي الصادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي. أما المقرر فهو شبيه بالقرارات من الناحية الشكلية، إلا أنه غالبا ما يعبر به عن القرارات التي يصدرها مدراء الهيئات والتنظيمات ذات الطابع العلمي والثقافي والإداري...الخ.

ب- بيانات القرارات والمقرارات

يتضمن القرار البيانات التالية:

- الرأسية والطابع.
- رقم التسجيل.
- مضمون القرار أو المقرر وعنوانه.
- صفة متخذ القرار أو المقرر.
- خلفية ومرجعية القرار أو المقرر من خلال سرد النصوص التشريعية والتنظيمية المعتمدة في اتخاذه، أو من خلال عرض الشهادات والوثائق الثبوتية.

11- الإعلان والبلاغ¹⁸³ « l'Avis et le Communiqué »

الإعلان والبلاغ وثيقتان يمكن أن تصدرهما الهيئة الإدارية أو المؤسسة الاقتصادية أو الثقافية قصد إطلاع الجمهور المعني كالزبائن أو العمال على معلومات تهمهم، مثل تحديد أوقات العمل والعطل وإجراءات العمل المتعلقة بالسلامة المهنية...الخ. وغالبا ما تلصق في الأماكن العمومية أو تبلغ بواسطة وسائل الإعلام المسمومة والمرئية والمكتوبة.

أ- الإعلان¹⁸⁴

الإعلان وسيلة تستعملها الإدارة بغية نقل معلومات خاصة بوضع معين وفي فترة زمنية معينة إلى الجمهور، ويعلق الإعلان في الأماكن المخصصة لذلك أو ينشر في الجرائد أو ينقل عن طريق الإذاعة والتلفزيون، وغالبا ما تتعلق الإعلانات بالمناقصات والمزايدات ومسابقات التوظيف...الخ.

ب- البلاغ

البلاغ وسيلة كتابية أو سمعية تستعملها الإدارة لتبليغ مجموعة أو فئة معينة بخصوص موضوع أو قضية أو مسألة معينة، كأن يكون بلاغا من طرف وزارة الشؤون الدينية بخصوص أول أيام شهر رمضان أو الإفطار.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الفروق الموجودة بين الإعلان والبلاغ هي أن الأول يوجه للجميع ولكافة المواطنين دون استثناء، بينما يوجه البلاغ إلى فئة معينة ومحددة كهيئة التجار أو مربّي المواشي، إلا أن التطبيق الميداني لهذه المراسلات من طرف الإدارات غالبا ما يمزج بينها.

¹⁸³ www.lestrucsdunjournaliste.com, le 18/11/2018.

¹⁸⁴ www.service-Public.fr, le 18/11/2018.

ج- نموذج لإعلان من مناقصة وطنية محدودة

ولتوضيح شكل وبيانات الإعلان نعرض نموذج لمناقصة وطنية محدودة مقدمة من طرف بلدية الجزائر كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (IV - 34): نموذج للإعلان عن مناقصة وطنية محدودة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : الجزائر - دائرة : الجزائر - بلدية : الجزائر -

الرقم الجبائي:

إعلان عن مناقصة وطنية محدودة

يعلم رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الجزائر ولاية الجزائر عن مناقصة وطنية محدودة لإنجاز المشاريع التالية :

• بناء وتزفيت طريق • توسيع و تهيئة • فتح مسلك

على المؤسسات المؤهلة في الاشغال العمومية الدرجة الاولى فما فوق (نشاط رئيسي) والمعنية بهذا الإعلان الاتصال بمصلحة التنمية المحلية لسحب دفتر

الشروط مقابل تسديد مبلغ : 1.000.00 دج ، يجب أن تكون العروض مرفقة بالوثائق التالية:

العرض التقني:

. تصريح بالاكتمال - تصريح بالنزاهة، - كشف المعلومات، - دفتر الشروط مملوء و ممضي، - نسخة مصادق عليها من السجل التجاري، - نسخة مصادق

عليها من شهادة التأهيل و التصنيف المهني، - نسخة من شهادة التقييم الجبائي مصادق عليها

. نسخة مصادق عليها من صحيفة السوابق العدلية رقم 03 أقل من 03 أشهر (للمتعهد . المسير أو المدير العام للمؤسسة بالنسبة للشركات)، - نسخة

مصادق عليها من شهادة إيداع الحسابات الاجتماعية لدى الصندوق الوطني للسجل التجاري بالنسبة للشركات

. نسخة من كشف الضرائب مصادق عليها، - شهادة إثبات أداء المستحقات إزاء casnos - cnasat - cacobath

- القانون الأساسي للمؤسسة في الحالات الأخرى (للشخص المعنوي)، - قائمة العتاد المخصصة لتنفيذ الأشغال موضوع دفتر الشروط (وثائق ثبوتية مصادق

عليها)، - قائمة الإمكانات البشرية مؤشر عليها من طرف CNAS قيد الصلاحية (مصادق عليها)

. المراجع المهنية للثلاث سنوات الأخيرة (مصادق عليها)، - الحصيلة المالية لثلاث سنوات الأخيرة (مصادق عليها

. آجال و مخطط التنفيذ، - وصل تسديد مبلغ المشاركة، ملاحظة: يجب أن تكون كل الوثائق قيد الصلاحية

العرض المالي:

. رسالة تعهد، - جدول الأسعار الوحدوية، - الكشف الكمي و التقديري

تودع العروض في ظرفين مستقلين و محتومين (عرض تقني و عرض مالي) داخل ظرف خارجي مبهم التسمية لدى مصلحة التنمية المحلية لا يحمل إلا العبارة

التالية: (مناقصة وطنية محدودة لإنجاز مشروع: لا يفتح)

حدد ت مدة تحضير العروض بخمسة عشر (15) يوما و تاريخ إيداع العروض في اليوم الخامس عشر (15) ابتداء من تاريخ صدور هذا الإعلان في الصحف

الوطنية . قبل الساعة الحادية عشر (11:00) صباحا.

المتعهدون مدعوون لحضور جلسة فتح الأظرفة التقنية و المالية.

يبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم لمدة 90 يوما ابتداء من تاريخ إيداع العروض

الجزائر في: 2011/01/18

رئيس المجلس الشعبي البلدي

12- كشف الإرسال¹⁸⁵ « Bordereau d'envoi »

يسمى كذلك بجدول الإرسال، وحافضة الإرسال، وورقة الإرسال، وهو عبارة عن وثيقة إدارية تلخيصيه يتم اعتمادها عندما يتعلق الأمر بتحويل مجموعة من الوثائق الإدارية جملة واحدة من مصلحة إدارية إلى أخرى ، مثال ذلك تحويل مجموعة من ملفات العمال أو المترشحين للعمل أو الطلبة أو المترشحين من مصلحة التوظيف إلى وكالة التشغيل، أو أن تحول مجموعة من الملفات إلى مصلحة الارشيف...الخ. وتأخذ كشوف الإرسال، في الغالب، شكل الورقة المزدوجة ترفق الوثائق محل عملية التحويل بين طياتها. ويتضمن جدول الإرسال جميع المعلومات المتعلقة بالمراسلات الإدارية من دمغة وطابع ورقم تسجيل وتاريخ إرسال واستلام، مع بيان كل من المرسل والمرسل إليه وبيان نوع الوثيقة (جدول إرسال)، ثم مضمونها الذي يأخذ شكل جدول من ثلاثة أعمدة على الأقل يذكر فيها بيان الوثائق محل التبليغ وعددها بالنسبة لكل منها على حده وتكون مسبقة بعبارة مفادها: -تجدون طيه، أو - تجدون طي هذا الإرسال، أو - تجدون رفقته-، على أن تخصص آخر أعمدة هذا الجدول للملاحظات المتعلقة بالغاية من عملية الإرسال كأن تكون: للاطلاع أو للإعلام، للتنفيذ أو للتأشير أو الإمضاء أو للدراسة وإبداء الرأي...الخ. كما نوضح كيفية سرد هذه البيانات وضوابط إعدادها من خلال الشكل أدناه.

¹⁸⁵ مميش، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

الشكل (IV-35): نموذج بكشف الإرسال

ترقيم	تعيين الوثيقة	العدد	ملاحظات
01	الملف المتعلق بأستاذ التعليم الثانوي السيد:	1	"التأشير عليه قصد الإرجاع"
	طلب خطي	1	
	شهادة ميلاد	1	
	شهادة الحالة المدنية	1	استلم من
	نسخة عن ديبلوم	1	طرف:
	نسخة من مقرر التعيين	1	بتاريخ:
	نسخة من مقرر الترسيم	1	
	نسخة من مقرر الترقية	1	

يومر داس، في:

المصدر: من إعداد الأستاذ.

ونشير في الأخير، أن كل الوثائق الصادرة عن الإدارة من طرف موظفيها وعمالها تعتبر من المراسلات الإدارية، وهي كثيرة ومتنوعة يصعب عدّها وحصرها، ومن الأمثلة على ذلك نذكر ما يلي: الدعوات، الطعون، سند العطلة، الاستفسار والمسائلة، الإشعار، الاستقالة، الأمر بالمهمة عقود العمل، شهادة العمل، الإعذار، الوكالة، كشف المخالصة، التفويض، التعهد، الإنذار... الخ.

خاتمة

بعد تناولنا لمحاور وفروع هذه المطبوعة يمكننا أن نخلص إلى جملة من النتائج، نبرزها فيما يلي:

- الاتصال من المواضيع التي تحظى باهتمام العديد من العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد والعلوم الدقيقة.
- للاتصال دور محوري في تحقيق نجاح الفرد في جميع جوانب الحياة، على مستوى الأسرة، والتعليم والتكوين وعلى مستوى الحياة المهنية والاجتماعية.
- تزداد وتتعاظم أهمية ودور الاتصال في حياة الفرد والمؤسسة بالموازاة مع التطور المتسارع للتكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال.
- يقدم للاتصال تعاريف عديدة أهمها: "الاتصال هو جعل شيء ما مشتركا لدى مجموعة من الأفراد".
- يعتبر مفهوم الاتصال أعم وأشمل من مفهومي الإعلام والتواصل.
- التواصل والاتصال أعقد من الإعلام، لأن هذا الأخير لا يتناول قضية العلاقة بين المرسل والمستقبل.
- غالبا ما يخصص استعمال التواصل للإشارة إلى العلاقة بين الناس، بينما يمكن استعمال كلمة اتصال بين جميع الكائنات، وحتى في تدخل الآلات لاسيما عندما يتعلق الأمر بالشبكات المعلوماتية وما تتضمنه من معدات وتجهيزات.
- الاتصال من المجالات التي أخذت حيزا معتبرا من اهتمامات الإنسان وانشغالاته قديما وحديثا.
- تصنف أشكال الاتصال وفق معايير عديدة، فمعايير عدد الأطراف المتدخلة فيه، يصنف الاتصال في اتصال ذاتي، شخصي، جماعي، جماهيري.
- تصنف اشكال الاتصال وفق معيار الموضوع، في اتصال، السياسي، اتصال عسكري، اتصال اقتصادي، اتصال تسويقي واتصال رياضي...الخ.
- تصنف اشكال الاتصال وفق معيار الاتجاه، في اتصال صاعد، اتصال هابط، اتصال أفقي واتصال محوري أو قطري.
- يصنف الاتصال وفق معيار الطريقة في اتصال شفوي، اتصال كتابي واتصال غير شفوي.
- للاتصال وظائف عديدة منها الوظيفية التعليمية والمعرفية، الوظيفة الإعلامية والإقناعية الوظيفية الترفيهية، والوظيفة الثقافية والاجتماعية.

- يتم صياغة عملية الاتصال وفق مجموعة من النماذج أهمها: نموذج "لاسوال" Lasswell «، ونموذج "شانون" Schannon « ونموذج "ويبر" Wiener «.
- يتدخل في عملية الاتصال جملة من العناصر المادية هي: المرسل، القناة، المستقبل، الرسالة؛ وجملة من العناصر المعنوية المتمثلة في كل من التشفير، فك التشفير، التشويش، التغذية العكسية والسياق.
- تعتبر التغذية العكسية من أهم العناصر المعتمدة في قياس كفاءة وفعالية عملية الاتصال كونها تعكس مدى تحقيق الأثر المنشود منها.
- تأخذ التغذية العكسية ثلاثة أشكال رئيسية هي: تغذية وصفية، تغذية تقييمية وتغذية تفاعلية.
- يصنف الاتصال في ثلاثة أنماط هي الاتصال الشفوي من خلال الكلمات، النبرة في الصوت والاتصال غير الشفوي، كما تساهم في عملية الاتصال بـ 7%، 38%، و 55% على التوالي.
- يعتمد في تقييم الاتصال الشفوي على تقنية QQQQCPC التي تتضمن الإجابة على سبعة (7) أسئلة هي: من؟، ماذا؟، أين؟، متى؟، كيف؟، لماذا؟، وكم؟. وعلى تقنية «SOFIA»، المتعلقة بقياس أو تقييم كل من المشاعر، الآراء، الأفعال وتفاعل المراد نقله أو تحويله عبر عملية الاتصال والنتائج عنها.
- تصنف مصادر التشويش والانحراف في عملية الاتصال في كل من الأسباب المرتبطة بالمرسل، المرتبطة بقناة الاتصال والاسباب المرتبطة بالمستقبل.
- تلعب العوامل المعنوية والاجتماعية المتمثلة في الشخصية، المكانة الاجتماعية، الفائدة المرجوة من عملية الاتصال، الخبرات والاحكام المسبقة دورا مهما في عملية الاتصال.
- تعتبر الشخصية من أهم العوامل المؤثرة في عملية الاتصال على اعتبار تدخل الكثير من العناصر الوراثية، الأسرية، الاجتماعية، السياسية، الجغرافية...الخ في تكوينها.
- تصنف الشخصية وفق مداخل عديدة أهمها المدخل العام، مدخل علماء النفس.
- يعتبر نموذج إيريك بارن «Eric Berne» من أهم النماذج المعتمدة إبراز دور مفهوم الشخصية في عملية الاتصال.
- تتكون الشخصية حسب "إيريك بارن" من كل من جانب "الطفل"، جانب "الراشد" و"الجانب الأبوي".
- تؤثر الجوانب المكونة لمفهوم الشخصية في عملية الاتصال في الجانب الذي يتموقع فيه المرسل عند تحويله للرسالة وفي الجانب الذي يحدده للمستقبل.
- يعتبر نموذج "جوهاري" Joharry « من النماذج المعتمدة في تحسين وتنمية المهارات الاتصالية في شتى المجالات، كالمجال التربوي والتعليمي، الجانب النفسي، المجال السياسي والمجال التسويقي.

- يعتمد نموذج "جوهاري" على مدى معرفة الفرد المرسل بنفسه ومدى معرفته بالطرف الآخر المستقبل للرسالة.
- تأخذ الآثار السلبية الناجمة عن عدم التحكم في مهارات الاتصال مظاهر عديدة أهمها القلق والتوتر، الخوف، الخجل، عقدة النقص وعقدة الاستعلاء.
- تلعب مهارات الاتصال دورا محوريا في معالجة الآثار السلبية والتقليل من أثارها المعرقة لعملية الاتصال.
- يلعب التحكم في مهارات الاتصال المتعلقة بالإصغاء، الحديث، القراءة والكتابة دورا مهما في الرفع من فعالية الاتصال.
- يعتبر الاتصال داخل المؤسسة أو الاتصال التنظيمي بمثابة الدم أو الأكسجين، الذي ينبغي أن يسري في جميع أعضاء الجسم حتى ينقل لها الحياة، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة.
- تبرز أهمية الاتصال بالمؤسسة على مستويات عديدة أهمها اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع محيطه، على مستوى العملية الإدارية بالنسبة لكل من وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وكذا على مستوى عملية اتخاذ القرارات التي يعتبرها الكثير من الكتاب أنها قلب عملية التسيير.
- تواجه سيرورة وحركة المعلومات بالمؤسسة مجموعة من العراقيل التنظيمية والبيئية.
- تتمحور سياسة الاتصال بالمؤسسة حول العمل على تذليل وتخطي العراقيل التنظيمية والبيئية والشخصية وتقليل الانحرافات في عملية الاتصال على ضوء الأهداف العامة المسطرة.
- يأخذ الاتصال بالمؤسسة شكلين رئيسيين هما: الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- لشبكات الاتصال أشكال عديدة تصنف في الشبكات المتمركزة وغير المتمركزة.
- تصنف الاتصالات الرسمية بالمؤسسة وفق مداخل عديدة منها: الاتصالات المكتوبة والشفوية، الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية والخارجية.
- تتمثل أهم قنوات الاتصال الشفوي في كل من الأوامر والتعليمات، الاستشارة، المقابلات، الاجتماعات والمؤتمرات، اللجان، الندوات، الدورات التدريبية والهاتف.
- تتمثل أهم قنوات الاتصال الكتابي في كل من التعليمات، سبورة الإعلانات، مجلة المؤسسة، الرسائل الخاصة، الدلائل والكتيبات، المطويات، التقارير، سجل الشكاوى والاقتراحات، سبر الآراء، الخرائط والملصقات والانترنت.
- يندرج التحرير الإداري ضمن الاتصال الرسمي والكتابي والمباشر.

- يعرف التحرير الإداري على أنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، والتي تستعملها كوسيلة اتصال مع غيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذا اعتمادها ضمن مختلف العمليات المندرجة في عملها على تحقيقها للأهداف المسطرة.
- المراسلات الإدارية سهلة بسيطة غير مكلفة ولها دلالة مادية في عملية الإثبات.
- من أهم مبادئ التحرير الإداري الحيطة والحذر، المسؤولية، احترام السلم الإداري والتقيد بالمحافظة على الأسرار المهنية.
- يتميز أسلوب التحرير الإداري بالموضوعية والتجرد والحياد واستعمال صيغ المجاملة.
- كل الوثائق التي تصدرها إدارة المؤسسة تعتبر مراسلات إدارية.
- من أهم المراسلات الإدارية الواسعة الاستعمال من طرف المؤسسات والإدارات العمومية نذكر كل من الرسائل الإدارية، التقارير، عروض الحال، المحاضر، المذكرات وكشوف الإرسال، الدعوات، الطعون، سند العطلة، الاستفسار والمسائلة، الإشعار، الاستقالة، الأمر بالمهمة وعقود العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية	
01	أبو دقة سليمان إبراهيم ومجدي الغريسي، المراسلات الرسمية والإدارية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2008.
02	أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989
03	أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة - معلومات-اتصالات-اتخاذ قرارات-، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000.
04	بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط: 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
05	بشير العلاق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، ط: 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
06	الحجازي مصطفى ، الاتصال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة لبنان، 1992.
07	الزغبى علي فلاح، الاتصالات التسويقية -مدخل منهجي وتطبيقي-، دار ميسرة، الأردن، ط: 1، 2010
08	الشيخ فؤاد، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط: 6، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1998
09	
10	العلاق بشير ، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، ط: 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11	الصحن محمد فريد ، العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق-، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998.
12	الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
13	العتيبي صبحي جبر ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار نشر مجهولة، 2005.
14	القعيد إبراهيم حمد، العادات العشر للشخصية القوية، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2000
15	المصري أحمد محمد ، الإدارة الحديثة - معلومات-اتصالات-اتخاذ قرارات-، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000.
16	الهادي محمد ، إدارة الاعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ الرياض، السعودية، 2002.
17	بوتيت جلال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 2009.
18	بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد: 2، جامعة: ورقلة، الجزائر، 2003.

19	تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
20	جبرين علي، أساسيات البحث العلمي وكتابة التقارير العلمية والعملية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
21	جيمس ك. فان فلييت، قوة المحادثة، مكتبة جرير، الطبعة: 4، السعودية، 2009
22	حريم حسين ، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد والأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط:1، 2002
23	حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار المحمية للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
24	حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات النفسية والتربوية ، طبعة: 01، الدار المصرية- اللبنانية للنشر والتوزيع، مصر، 2003
25	حنان عبد السلام جمبي، الاتصال الذاتي - مطبوعة حول الاتصال صادرة عن جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2005
26	حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
27	دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمية العامة ، الجزائر، 2004.
28	دومينيك وولتون، الإعلام ليس تواصلا، دار الفرابي، بيروت، لبنان، طبعة: 1، 2012
29	دونيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط: 1، 2007
30	ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط:01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
31	زينة محمد السبتي، لغة العيون، دار المرتضى، بغداد، العراق، 2013
32	سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986
33	سليمان ابراهيم أبو دقة ومجدي الغريسي، المراسلات الرسمية والادارية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2008.
34	شيماء سالم السيد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006
35	صاحب سلطان محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2004
36	صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
37	طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 2002

38	عبد الرؤوف كامل محمود ، مقدمة في علم الإدارة والاتصال بالناس، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001.
39	عبد الستار المرسومي، الخوف عدو الشخصية الحاضر الغائب، مقال بمجلة: مجتمع وإصلاح، العدد، 248 ، 06/04/ 2015
40	عبد الكريم الصالح، تحليل الشخصيات وفن التعامل معها، درا النشر مجهولة، المملكة العربية السعودية، 2001
41	عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
42	عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
43	عقيلي عمر وصفي ، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
44	علي الحمادي، فن إدارة الاجتماعات، دار ابن حزم، ط:1، بيروت، لبنان، ، 2000
45	علي رضا، الإنشاء الواضح، ط:07، دار الشرق العربي، لبنان، 2000
46	عليان ربحي مصطفى ، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
47	عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة: 1، 2009
48	عمرو حسن أحمد بدران، تحليل الشخصية، منتدى سور الأزيكية، الاسكندرية، مصر، 2000
49	عياصرة معن محمود ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط:1، عمان، الأردن، 2008
50	فهمي فريد زيارة ، المبادئ والأصول لإدارة الاعمال، طبعة :5، دار الشعب للنشر، الاردن، 2006.
51	فؤاد الشيخ، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط:6، مركز الكتاب الأردني، 1998
52	كامل محمود عبد الرؤوف، مقدمة في علم الادارة والاتصال بالناس، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001.
53	كورتيل فريد، الاتصال واتخاذ القرارات، ط:1، كنوز المعرفة، الجزائر، 2011.
54	لكحل وهيبة، الاتصال البيداغوجي استاذ-طالب، رسالة ماجستير، تخصص: علم النفس، جامعة عنابة، 2011
55	ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1998
56	محمد الهادي، إدارة الاعمال المكتبية المعاصرة، دار المريح الرياض، السعودية، 2002
57	محمد شحاتة ربيع، علم نفس الشخصية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

58	محمد فريد الصحن، العلاقات العامة - المبادئ والتطبيقات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999
59	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
60	محمود محمد سفر، الإعلام، طبعة 1، مطبعة تهامة، السعودية، 1982
61	محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012
62	مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط:1، دار الطليعة، بيروت، لبنان 1997
63	منال محمد رحال، "العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
64	كامل محمد محمد عويضة، علم نفس الشخصية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، سنة نشر مجهولة
65	كامل محمود عبد الرؤوف، مقدمة في علم الادارة والاتصال بالناس، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001
66	كورتيل فريد، الاتصال واتخاذ القرارات، ط:1، كنوز المعرفة، الجزائر، 2011
67	لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006
68	ماجد رجب العبد سكر، التواصل الاجتماعي، رسالة ماجستير في علوم التفسير وعوم القرآن، جامعة غزة، فلسطين، 2011
69	محمود حسن اسماعيل، مبادئ الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003
70	معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط:1، عمان، الأردن، 2008
71	نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف كافي، علي عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، طبعة : 1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية	
72	Beatrice Abondio et Myriam Bamberg, Guide de la rédaction , 3eme édition, édité par le Gouvernement du grand-Duché, Luxembourg, 2012
73	BOUHAFS, Abdelkrim, La Communication de l'entreprise , OPU, Alger, Algérie, 2001.

74	Hafsi Tayeb ; Gérer l'entreprise Publique , OPU, Alger, 2005.	
75	Christine Roussy, introduction à l'analyse Transactionnelle , Polycopie Edité par le Bureau de formation et Consulting, France, 2013	
76	Joly Bruno, La communication , Edition Boeck, Bruxelles, Belgique,2009	
77	Thomas J. Bruneau Francine Achaz, « Le silence dans la communication », Article publié dans la revue : communication et langages, n° 20, 1973 vu sur : www.persee.fr	
ثالثا: مواقع الكترونية		
78	www.12manage.com	موقع متخصص في إدارة الاعمال
79	www.16personalities.com	موقع متخصص في علم النفس وتصنيفات الشخصية
80	www.acad-research.blogspot.com	موقع البحث الاكاديمي
81	www.acofps.com	موقع اكاديمية علم النفس
82	www.altanmiya.org	موقع متخصص في التنمية البشرية
83	www.amani.alhajri.com	موقع "أماني" في علم نفس الشخصية
84	www.anabaa.org	موقع مجلة النبأ العراقية، مجلة فكرية ثقافية سداسية.
85	www.arb.majalla.com	موقع مجلة الحياة والمجتمع
86	www.at.fr	الموقع الفركوفوني للتحليل القطاعي
87	www.bienecrire.org	موقع متخصص في تحرير المراسلات الإدارية
88	www.body-language.tv	موقع متخصص في لغة الجسد
89	www.communicationskill.com	موقع متخصص في مهارات الاتصال
90	www.conseilsmarketing.com	موقع متخصص في الاستشارات التسويقية
91	www.cterrier.com	موقع: C. Terrier المتخصص في علم النفس
92	www.dalecarnegie.com	موقع "Carnegie" في علم النفس
93	www.Doctissimo.com	موقع موسوعي في علم النفس
94	www.edutrapedia.illaf.net	موقع موسوعة التعليم والتدريب
95	www.ksu.edu.sa	موقع جامعة الملك سعود، كلية التربية
96	www.lestrucsdunjournaliste.com	موقع متخصص في مواضيع الصحفية
97	www.lingee.fr	موقع فرنسي متخصص في المراسلات الإدارية
98	www.hrdiscussion.com	موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
99	www.joradp.dz	موقع الجريدة الرسمية الجزائرية
100	www.justice.ooreka.fr	موقع فرنسي متخصص في الشؤون القانونية
101	www.mouwazaf-dz.com	موقع الموظف الجزائري
102	moyennedecommunication.com	موقع فرنسي متخصص في الاتصالات
103	www.ndi.org	site web de : National Democratic Institute
104	www.Oser.Ose.com	Blog de Trempli RH
105	www.ou.cu.edu.eg	موقع مركز التعليم المفتوح – جامعة القاهرة
106	www.politics.dz.com	Site de l'encyclopédie Algérienne des études politique et stratégiques

107	www.service-Public.fr	موقع فرنسي متخصص في الخدمة العمومية
108	www.sst5.com	موقع مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية
109	www.therapeute.com	موقع متخصص في العلاج النفسي