

فكر و مجتمع

فصلية محكمة ، نُصدر عن :
طاكسيج . كوم للدراسات والنشر والنويزج

• دراسات وأبحاث

- أثر المشاكل الأسرية في التحصيل الدراسي لدى المراهق المتمدرس في الطور الثانوي ،
سعاد رحماوي
- دور الشبكات الاجتماعية في تشكيل الرأي العام الجزائري إتجاه القضايا السياسية
- دراسة مسحية تحليلية- ،
آمال غزال
- الإضطرابات الصوتية وأثر ظهورها عند عمال شركة الإتصالات «جيزي DJEZZY» ،
نسيمة تواتي -أوشيش
- تمكين المرأة الجزائرية وإنعكاسات ذلك على التنمية المحلية : بين ضرورة التمكين
وحتمية التفعيل ،
رشيدة بوجحفة
- مساهمة الزراعة الصحراوية في الإنتاج النباتي بالجزائر :-دراسة حالة الحبوب- ،
صادق نور الدين هني

• آراء ونقاشات

• ترجمات

• عروض كتب ورسائل جامعية

مج 10 ، العدد التاسع والثلاثون ، أكتوبر/ تشرين الأول 2017 ردمد/ 32 82-1112
الإيداع القانوني / 1061-2008 ر . ت . د . / 72 / 2017

فكر ومجتمع

فصلية محكمة تعنى بقضايا الفكر والمجتمع تصدر عن:
طاكسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع

مدير التحرير:

رئيس التحرير:

مراسلو المجلة:

أ.د. الطاهر بن خرف الله.
أ.د. حورية احسن جاب الله.
د. سعد الدين بوطبال (عن الغرب).
د. سعيدات حاج عيسى (عن الجنوب).
أ.ح، حمزة (عن أوربا - فرنسا).
د.محمد علي ضوء (عن المغرب العربي).

الهيئة العلمية الاستشارية

أ.د. إحدادن زهير، بروفيسور
أ.د. أحمد شوتري، بروفيسور
أ.د. مي العبد الله، بروفيسور
أ.د. مصطفى نويصر، بروفيسور
أ.د. محمد حركات، بروفيسور
بجامعة الجزائر، سابقا.
بجامعة الجزائر 3 - دالي ابراهيم
بالجامعة اللبنانية - لبنان
بجامعة الجزائر 2 -
مدير مركز بحث وأستاذ - المغرب.

هيئة التحكيم

تختار بصفة سرية من أساتذة وخبراء ذوي الكفاءة العالية في مجال الموضوع المعني بالتحكيم، من داخل الجزائر أو من خارجها. تقترحهم إدارة التحرير أو أي عضو من أعضاء الهيئة العلمية الاستشارية. أما الطلبة الدكاترة (نظام LMD) فينصح بمرافقتهم من قبل مشرفيهم كما هو جاري العمل به في البلدان الأخرى

شروط أولية لنشر المقال

- 1) يحترق المقال بخط (بنط 16).
- 2) ألا يتجاوز المقال 30 صفحة مكتوب (بنط 16) وألا يقلّ عن 10 صفحات .
- 3) توضع الهوامش في آخر المقال .
- 4) يرفق بالمقال ملخص بالعربية وملخص بلغة أجنبية، والعكس عند تحرير المقال بلغة أجنبية (إجبارياً) ويفضل أن يكون بالإنجليزية .
- 5) يرفق بالمقال سيرة ذاتية موجزة يركّز فيها على :
 - الإسم واللقب باللغتين (عربية ، فرنسية) ؛
 - رقم الهاتف والبريد الإلكتروني ؛
 - الوظيفة ومكانها ؛
- 6) لا تنشر المقالات التي سبق وأن نشرت
- 7) يلتزم الكاتب بكل ما يقدم له للتصحيح إن طلب منه ذلك ، أو إجراء أي تعديل جزئي أو كلي .
- 8) لا ينشر المقال قبل شهر واحد (01) من إرساله واستيفاء كافة الشروط ولا يتجاوز مدة نشره ثلاثة أشهر من تاريخ إرساله ، كما يُعلم الكاتب بقبول نشره من عدمه .

لجميع المراسلات

مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم – طاكسيج.كوم –
25 أ شارع عبزيو، الدويرة – الجزائر العاصمة
هـ/فاكس/021.41.68.31/Tel/Fax
النقل/0665.40.67.54/Mobil
البريد الإلكتروني : fikrwamoujtamaa@hotmail.fr
www.CREAM6dz.com
تكون المراسلات الكتابية وبصفة مؤقتة إلى مدير التحرير
ص.ب/30 بن عكنون – الجزائر

الأراء الواردة في هذه المجلة لا تعبّر إلا عن رأي كاتبها

فكر و مجتمع أهميته في أوجه

فصالية محكمة ، نُصدر عن :

طاكسيخ . كوم للدراسات والنشر والتوزيع

● دراسات وأبحاث

- الأسباب المؤدية إلى تعاطي الفتيات للمخدرات - دراسة ميدانية-، دليدة زاوي
- دراسة أثر الحلقة الفونولوجية والمدير المركزي على فهم المقروء عند التلاميذ المتمدرسين بالنصف الثاني والثالث ابتدائي - دراسة ميدانية لـ 50 تلميذ- ، كريم بلهوشات
- مخرجات نظم التعليم الديني والتغيرات الاجتماعية - دراسة ميدانية لبعض خريجي زوايا الوسط الشرقي والغرب الجزائري-، حمزة جفيلو
- طبيعة السلوك العدواني لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط (دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية تيزي وزو)، ذهبية قوري
- تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى تلاميذ التعليم المتوسط، فتيحة سعدي
- استراتيجيات التعلم وأثرها على التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي ، محمد أوباجي
- دور التصور الذهني حسب نظرية كوسلين (KOSSLYN) في اكتساب الفهم القرآني عند أطفال مصابين بصعوبات القراءة- دراسة مقارنة بين أطفال عاديو القراءة و أطفال مصابون بصعوبات القراءة- ، إيمان معتوق
- دور التصور الذهني حسب نظرية كوسلين (KOSSLYN) في اكتساب البنية الفضائية عند أطفال تريزوميا -21 دراسة مقارنة بين اطفال عاديين وأطفال تريزوميا 21 - ، حميدة تشيكو
- دور عملية التقليد في تطوير مهارات التواصل الغير اللفظي عند الطفل المصاب باضطراب طيف التوحد، راضية قطران

● آراء و نقاشات

● ترجمات

● عروض كتب



مج.10، العدد الثامن والثلاثون، يونيو/ حزيران 2017

ردم 32 82 - 1112

المجلد العاشر، العدد التاسع والثلاثون، أكتوبر/ تشرين الأول 2017

صفحة	المحتويات
07	تقديم
09	دراسات وأبحاث
11	- أثر المشاكل الأسرية في التحصيل الدراسي لدى المراهق المتمدرس في الطور الثانوي، سعاد رحماوي
31	- دور الشبكات الاجتماعية في تشكيل الرأي العام الجزائري اتجاه القضايا السياسية -دراسة مسحية تحليلية-، آمال غزال
47	- الإضطرابات الصوتية وأثر ظهورها عند عمال شركة الاتصالات «جيزي DJEZZY» ، نسيمة تواتي أوشيش
59	- تمكين المرأة الجزائرية وإنعكاسات ذلك على التنمية المحلية بين ضرورة التمكين وحتمية التفعيل، رشيدة بوجحفة
75	- مساهمة الزراعة الصحراوية في الإنتاج النباتي بالجزائر : -دراسة حالة الحبوب-، صادق نور الدين هني
91	- مسؤولية الحماية بين الإعتبارات الإنسانية والمصلحية : -دراسة حالة التدخل في ليبيا-، شناز بن قانة
109	- النزاعات الإثنية في القارة الإفريقية : الخصائص والأشكال، موسى بن قاصير
131	- دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حل النزاعات الدولية : -حالة النزاع في قبرص-، رضا دمدموم
159	- الإستخدام السلمي للطاقة النووية وتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة فرنسا-، نريمان نحال ، إشراف/ راضية مزاني
177	- التدريب الإعلامي حتمية وظيفية ضمن التفاعلية أم ملائمة مهارية لتفعيل المنافسة، (الجزء الثاني والأخير) نعيمة واكد
211	- البعد الشبكي للاتصال ومهارة القائم به في مناجمت أزمات التنظيم الإداري الرسمي، فاطمة بوهاني
237	- التحديات التي تواجه عمليات التوريق الإسلامي مقارنة بالتوريق التقليدي، مليكة بن علقمة
265	- الإعداد النفسي للسباحين قبل المنافسة - صنف أكابر-، خيرة مرسلاب
279	- المعايير الأخلاقية للعمل الإعلامي وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي من خلال القنوات التلفزيونية الجزائرية الخاصة، سجية جمعي

287	عادل أورابح	- المجتمع المدني الجزائري في سياق الدولة الربعية ،
301	فتيحة لمام	- الإعلام الدولي الموجه للعالم العربي واستراتيجياته المعلنة والخفية - نموذج فرانس 24 العربية ، البي بي سي ، العربية والحرّة - ،
325	سهيلة مجدوب	- إشكالية تطور مضمون الحق في الإعلام في ظل الثورة المعلوماتية ،
337	جميلة علاق	- تحديات الأمن البيئي في ظل عولمة المخاطر ،
357	دليلة حوقلاون	- العناصر المعمارية على النقود الجزائرية (بالفرنسية) ،
358	نذير اموداش	- غياب الازمة بعد إنهيار البنكين (الخليفة و bcia) الخاصتين (بالفرنسية) ،
359		آراء ونقاشات
361	عمارة دليلة	- فراغ القوة في النظام العربي ورهانات المستقبل ،
381	إبراهيم بن دايمجة	- الدعائم الثقافية للاهتمام الأمريكي بالشرق الأوسط ،
395	براهيم قدور شرقي	- نظام الشورى في الفكر السياسي لجمال الدين الأفغاني ،
411	صالح دعاس عميور	- الأبعاد المعرفية لحقوق الانسان في الاسلام ،
427	محمد الصالح سعدي	- النقد الفقهي وأدابه عند فقهاء الإسلام ،
441	فضيلة عيسات	- التحول الديمقراطي في مصر بين تحديات الداخل ومتطلبات بناء الأمن الإنساني ،
471		إصدارات جديدة

تقديم

يتضمن هذا العدد جملة من الدراسات والبحوث تمس مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالعربية والفرنسية والإنجليزية حيث نجد مثلا :

في باب « دراسات وأبحاث » : تناولت الأستاذة سعاد رحماوي موضوع «أثر المشاكل الأسرية في التحصيل الدراسي لدى المراهق المتمدرس في الطور الثانوي» ، أما الأستاذة أمال غزال فقد تناولت موضوع «دور الشبكات الاجتماعية في تشكيل الرأي العام الجزائري إتجاه القضايا السياسية -دراسة مسحية تحليلية-» ، الدكتورة نسيم تواتي أوشيش كتبت عن «الاضطرابات الصوتية وأثر ظهورها عند عمال شركة الاتصالات «جيزي DJEZZY»» ، في حين تناولت الدكتورة رشيدة بوجحفة موضوع «تمكين المرأة الجزائرية وإنعكاسات ذلك على التنمية المحلية بين ضرورة التمكين وحتمية التفعيل» ،

وعن «مساهمة الزراعة الصحراوية في الإنتاج النباتي بالجزائر» -دراسة حالة الحبوب-» ، كتب الأستاذ صادق نور الدين هني ، أما عن «مسؤولية الحماية بين الإعتبارات الإنسانية والمصلحية» - دراسة حالة التدخل في ليبيا-» ، كتبت الدكتورة شناز بن قانة ، في حين تناول الأستاذ موسى بن قاصير موضوع «النزاعات الإثنية في القارة الإفريقية : الخصائص والاشكال» ،

الدكتور رضا دمدم فقد كتب موضوع حول «دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حل النزاعات الدولية» -حالة النزاع في قبرص-» ، أما الأستاذة نريمان نحال كتبت عن «الإستخدام السلمي للطاقة النووية وتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة فرنسا-» ،

كما تناولت الدكتورة نعيمة واكد موضوع «التدريب الإعلامي حتمية وظيفية ضمن التفاعلية أم ملائمة مهارية لتفعيل المنافسة» ، (الجزء الثاني والأخير) ، أما الدكتورة فاطمة بوهاني فقد كتبت حول «البعد الشبكي للاتصال ومهارة القائم به في مناجمت أزمات التنظيم الإداري الرسمي» ، وعن موضوع «التحديات التي تواجه عمليات التوريق الإسلامي مقارنة بالتوريق التقليدي» ، كتبت الدكتورة مليكة بن علقمة ، أما الدكتورة خيرة مرسلاب فقد تناولت موضوع «الإعداد النفسي للسياحين قبل المنافسة- صنف أكابر-» ، كما تناولت الدكتورة سجية جمعي موضوع بعنوان «المعايير الأخلاقية للعمل الإعلامي وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي من خلال القنوات التلفزيونية الجزائرية الخاصة» ،

في حين كتب الدكتور عادل أورابح موضوع «المجتمع المدني الجزائري في سياق الدولة الربعية»، أما الأستاذة فتيحة لمّام فقد كتبت حول «الإعلام الدولي الموجه للعالم العربي واستراتيجياته المعلنة والخفية - نموذج فرانس 24 العربية، البي بي سي، العربية والحرة»، أما الأستاذة سهيلة مجدوب فقد تناولت موضوع «إشكالية تطور مضمون الحق في الإعلام في ظل الثورة المعلوماتية»، وعن «تحديات الأمن البيئي في ظل عولمة المخاطر»، كتبت الدكتورة جميلة علاق.

وفي باب آراء ونقاشات: تناولت الدكتورة عمارة دليلة موضوع «فراغ القوة في النظام العربي ورهانات المستقبل»، أما الأستاذ إبراهيم بن دايجة فقد كتب عن «الدعائم الثقافية للاهتمام الأمريكي بالشرق الأوسط»، أما عن «الأبعاد المعرفية لحقوق الإنسان في الاسلام»، كتب الأستاذ صالح دعاس عميور، في حين تناول الأستاذ محمد الصالح سعدي موضوع «النقد الفقهي وآدابه عند فقهاء الإسلام»، عن «التحول الديمقراطي في مصر بين تحديات الداخل ومتطلبات بناء الأمن الإنساني»، كتبت الأستاذة فضيلة عيسات،

دراسات

وأبحاث

في العدد السابق

- الأسباب المؤدية إلى تعاطي الفتيات للمخدرات - دراسة ميدانية-، دليلة زاوي
- دراسة أثر الحلقة الفونولوجية والمدير المركزي على فهم المقروء عند التلاميذ المتدرسين بالصف الثاني والثالث ابتدائي - دراسة ميدانية لـ 50 تلميذ-، كريم بلهوشات
- مخرجات نظم التعليم الديني والتثقيرات الاجتماعية - دراسة ميدانية لبعض خريجي زوايا الوسط الشرقي والغرب الجزائري، حمزة جفيلو
- طبيعة السلوك العدواني لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط (دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية تيزي وزو)، دهبية قوري
- تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى تلاميذ التعليم المتوسط، فتيحة سعدي
- استراتيجيات التعلم وأثرها على التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي، محمد أوباجي
- دور التصور الذهني حسب نظرية كوسلين (KOSSLYN) في اكتساب الفهم القرآني عند أطفال مصابين بصعوبات القراءة- دراسة مقارنة بين أطفال عاديو القراءة و أطفال مصابون بصعوبات القراءة-، إيمان معتوق
- دور التصور الذهني حسب نظرية كوسلين (Kosslyn) في اكتساب البنية الفضائية عند أطفال تريزوميا 21- دراسة مقارنة بين اطفال عاديين واطفال تريزوميا 21 -، حميدة تشيكو
- دور عملية التقليد في تطوير مهارات التواصل الغير اللفظي عند الطفل المصاب باضطراب طيف التوحد، راضية قطران
- الإتصال التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، سفيان بن داود
- تأخر نمو اللغة الشفهية عند الطفل بين الوصف اللساني العيادي والمبادئ العلاجية، محمد عربي أجد
- الدين والطقوس الدينية عند دوركايم، علي عليوة
- فاعلية أستاذ التربية البدنية والرياضية في علاج بعض المشكلات السلوكية لدى التلاميذ المضطربين سلوكيا، علي خلاف
- المتلقي: من الجمهور السليبي إلى الجمهور الفعال، حياة قزادري
- مهارات التفكير وطرق تدريسها، مليكة عليوان
- بعض الخصائص البنائية للنسق الأسري المضطرب وظاهرة الانتحار، مليكة لعقاب
- العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة، حنان عياد
- التغلب على العجز المكتسب عند الطلبة باستخدام استراتيجيات التعلم الفعال، هاشيم طاوس
- العوامل المحددة للتوجيه المدرسي والمهني للتلميذ في الجزائر- دراسة ميدانية في ثانويات ولاية بومرداس -، مسعودة بن قيدة
- علاقة استراتيجيات الفهم الشفهي بالانتباه الانتقالي البصري عند المعاقين سمعيا بدرجة متوسطة " من 8 إلى 12 سنة "، أمينة بن يوسف
- التعليم الالكتروني وتحديات تطبيقه في الجزائر، سوميشة هارون
- درجة الاكتئاب عند المراهق المعاق إعاقه حركية مكتسبة، رشيدة عصماني
- خصوصية الاتصال والتفاعل الرمزي عبر الطقوس الشعبية- دراسة وصفية نظرية-، وردية راشدي
- المنهج العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بوجمعة عمارة وحمزة جحنيط
- الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جميلة صغبر
- إدراك مفهومي الفضاء والزمان وتأثيرهما على المكتسبات القاعدية للغة عند الطفل، أمال عمراني
- استراتيجيات التدريس الفعال وفق مقارنة التدريس بالكفاءات، عزيزة عيسى
- الدوام والتحوّلات في الممارسات الماتريونيالية في الجزائر: - حالة منطقة أزفون في بلاد القبائل المتاخمة للبحر- (بالفرنسية)، محند أناريس
- الوثيقة الأصلية في قسم (تكوين اللغة الأجنبية) (بالفرنسية)، سامية إلهام نوادري
- النساء والعمل المأجور خلال العهد الاستعماري في الجزائر: - حالة بجاية - (بالفرنسية)، مليكة عدوري

البعد الشبكي للاتصال ومهارة القائم به
في مناجمت أزمات التنظيم الإداري الرسمي

د . فاطمة بوهاني (*)

مقدمة

يعتمد التنظيم الإداري الرسمي على الاتصال بل ويعتبره أساساً لتكيفه ومسايرته ومواكبته لجملة المتغيرات المحيطة ببيئته والتي كثيراً ما يترتب عنها العديد من المخاطر، لذا يجب أن يتمتع أفرادها عند مواجهتهم لجملة التهديدات الخارجية والداخلية المحيطة به، بقدرات ومهارات اتصالية وإمكانات مادية تُمكنهم من توفير ما تحتاجه جميع مستويات الإدارة وأقسامها وفروعها من معلومات دقيقة ومفيدة، إذ لا يمكن بأي حالٍ من الأحوال أن يقوم بمعزلٍ عن التنظيم (البشري - المادي - معنوي)، حيث تعمل على تسييره وإدارته مجموعة من الأفراد ضمن هيكل تنظيمي منظم ومحمي بإطار قانوني يحدد المهام والأدوار، وعبر شبكات اتصالية مختلفة تسهل صيرورة المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات وعلى مختلف المستويات، الأمر الذي ارتأينا من خلاله تقديم شروحات وتوضيحات حول مهارات القائم بالاتصال في مناجمت التنظيم الإداري الرسمي فكان أن طرحنا التساؤل الجوهرى الآتى: ماهي المهارات الاتصالية الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال في مناجمت التنظيم الإداري الرسمي؟

- ولتبسيط الموضوع أكثر حاولنا تفكيك السؤال الجوهرى إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أشكال وأساليب الاتصال التنظيمي؟
2. ما هي الشبكات الاتصالية التي يتوقّر عليها التنظيم الإداري الرسمي؟
3. فيما تتمثل قدرات ومهارات القائم بالاتصال في مناجمت التنظيم الإداري الرسمي؟

(*) محاضرة بكلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3- الجزائر.

I. مسار الاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمي

لا يُمكن الحديث عن أهميّة الاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمي وشرح وتفسير أشكاله وأنواعه وأساليبه وأيضاً قدراته في التسيير والإدارة دون المرور بتعريفه، حيث نعتبره هو نفسه التنظيم الإداري الرسمي أو المنظّمة وذلك انطلاقاً من تعريف (حسان الجيلاني) الذي أقرّ بأنّ " التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتمّ إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معيّنة وتستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، أمّا جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم الذي يقوم على الخصائص التالية: (تقسيم العمل والسلطة - وجود عدّة مراكز لاتخاذ القرارات - استبدال العاملين"⁽¹⁾، لهذا اعتمدنا في تعريفنا للتنظيم الإداري الرسمي تعاريف الباحث للمؤسسة نفسها والتي بدت كثيرة ومختلفة لتباين تخصصاتهم واختلاف زوايا وجوانب دراساتهم .

يُعدّ التنظيم الإداري الرسمي، كواقع بشري، تنظيمًا تسلسليًا للأفراد يهتمّ بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد، ويتمتع باستقلال ذاتي في صناعة القرار.⁽²⁾ اعتبره ناصر دادي " وحدة وحيدة منسجمة وتتحرك كذلك؛ أي أنّها شخصية معنوية مكونة من أشخاص ماديين يُقيمون علاقات فيما بينهم ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية " ⁽³⁾ ما يُؤكّد أنّ للعملية الاتصالية دور كبير في ذلك، حيث لا يُمكن لأفرادها التعامل مع بعضهم البعض وتبادل المعلومات وإقامة العلاقات والتنسيق فيما بينهم دون هذه الأخيرة. يعتبره جمال العيفة " كائنًا حيًّا متحرّكًا يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف في إطار محيط معيّن يتميّز بالحركة والتغيير ويفرض عليها متابعتها والتكيف معه، وهو نظام مفتوح على هذا المحيط "⁽⁴⁾ أيّ أنّه كما عبّر عنه جمال العيفة: " صورة عقلانية لنشاط تقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحدّدة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل "⁽⁵⁾

يتمّ الاطلاع - إذن - على مشاكل وانشغالات الموظّفين في الطبقة السفلى للتنظيم وكذا ردود أفعالهم اتّجاه قرارات وتعليمات الإدارة في المستوى الأعلى له، مع التركيز على محاربة أيّ تشويه يُمكن أن يطال صورته لدى جمهوره الداخلي أو الخارجي، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّه " لا يصل أعضاء التنظيم إلى إتمام الأعمال الأكثر أهميّة في إطار العمل الفردي كما هو في إطار العمل الجماعي المنظم .. وأنّ هدف كل تنظيم رسمي إنتاج أعمال أو خدمات تتماشى مع متطلبات جمهور التنظيم الإداري الرسمي .. حيث أنّ القدرة على جلب أيّ شيء ضروري للمجتمع هو ما يبرز وجوده .. " ⁽⁶⁾

وقد ذهب جون لونجات (JEAN LONGATTE) من جهة أخرى إلى القول بأنّ التنظيم الإداري الرسمي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل تنظيم يقوم على قواعد ومبادئ وقيم تفرض نظام قانون جزائي يخضع له أعضائه بحيث يخدم هذا أغراض التنظيم الإداري الرسمي وأهدافه⁽⁷⁾، ورأى بأنه يتفاعل كنظام مفتوح على محيطه الخارجي بفعل علاقته التبادلية به لتحقيق جملة من الأهداف ومن جهة أخرى يؤثر كواقع إجتماعي في المجتمع ويساهم بقوة في النشاط الاقتصادي بما يوفّره من مناصب شغل وما يقدمه من إنتاج للسلع والخدمات⁽⁸⁾.

يظلّ التنظيم الإداري الرسمي في منظورنا بنظامه البشري والمادي والمعنوي وعلى اختلاف طبيعة نشاطاته وإنتاجه، في إستغلال دائم لشتى أنواع وأساليب الاتصال وأشكاله لما له من قدرات على تسييره وتنظيمه وعلى الحفاظ على ديمومته واستمراريته، الأمر الذي سيأتي شرحه في المحور التالي.

II. أشكال وأساليب الاتصال التنظيمي (المؤسّساتي)

يُعرف الاتصال التنظيمي على أنّه ذلك "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل التنظيم الإداري الرسمي على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"⁽⁹⁾ ما يوضّح مدى أهميّة الوسائل الاتصاليّة ودورها الكبير في نقل واستقبال المعلومات داخل وخارج التنظيم الإداري الرسمي، هذا الأخير يتعرّض لجملة من المخاطر والتهديدات ما يضطرّه إلى تجنيد أنشطته الاتصاليّة في الداخل والخارج.

يرتبط بقاء التنظيم الإداري الرسمي واستمراره على مدى نجاح أعضائه في التنسيق فيما بينهم وبضمان الانتقال السليم والسريع والمكثّف للمعلومات والآراء فيما بين الموظفين في جميع المستويات والمصالح والفروع بأشكال وبأساليب إتصاليّة مختلفة قسمها عبد الرزاق محمود الدليمي ضمن أربعة أنواع هي كالآتي :

1. الاتصال في إتجاه واحد ويقوم على مخاطبة الشخص لغيره دون الأخذ بعين الاعتبار المتصل به ما أدى إلى اعتبار هذا النوع من الاتصال محدود الأثر.

2. الاتصال في إتجاهين متقابلين ويتمّ بين طرفين الأوّل يأمر والثاني يستجيب ويكتفي فقط بما يملّيه المرسل من أوامر ومعلومات⁽¹⁰⁾.

3. الاتصال الرسمي: يتم في إطار القواعد التي تحكم التنظيم الإداري الرسمي وتتبع القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي حيث يتضح اتجاه هذه القنوات والأشخاص والأقسام والإدارات التي تمرّ بها ويمكن للمعلومات من خلالها أن تتدفق من أعلى إلى أسفل أي من القمة إلى القاعدة (إتصال رسمي نازل) وهو بذلك يتضمّن القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات⁽¹¹⁾، يستعين الاتصال الرسمي النازل في التنظيم الإداري الرسمي بالاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، والكتيبات والمجلات والتقارير النمطية.. إلخ، ورغم ذلك هو عرضة لمجموعة من العراقيل التي تحول دون نجاحه منها الأتي:

- " يفقد الاعتماد الكلي على الأسلوب الكتابي دون الأسلوب الشفهي (FACE TO FACE) قيمة وهدف الاتصال الرسمي النازل .
- اعتماده أسلوب الفلتر (الغربلة) من خلال حجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا والتي تؤثر على الأثر المرغوب للرسائل الهابطة .
- عدم إدراك ومعرفة وفهم المرؤوسين لأهمية نقل المعلومات إلى المستويات الدنيا ، الأمر الذي يحدّ من فاعلية الاتصال .
- يتأثر الاتصال النازل بمصدقية المرسل وسلطته وثقته وخبراته السابقة، إذ من شأن هذه العوامل التأثير في فعاليته، والعكس صحيح .
- يتحول التوقيت واختيار المكان غير مناسب إلى عائقين خطيرين على فعالية الاتصال النازل من القمة إلى القاعدة داخل التنظيم الإداري الرسمي ..."⁽¹²⁾

قد تتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من القاعدة إلى القمة (إتصال رسمي صاعد)، فتتضمّن التقارير والشكاوى والتطلّبات والاقتراحات التي يعدها المرؤوسون ويوجهونها إلى رؤسائهم بشأن العمل من خلال الاجتماعات أو تقارير الأداء وصناديق الاقتراح .. إلخ ، ومن أبرز مزايا هذا النوع من الاتصال كونه يسمح باكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل إستفحالتها، وكباقي أنواع الاتصال الأخرى تعترض الاتصال الرسمي الصاعد في التنظيم الإداري الرسمي عدة عراقيل منها:

- " هيمنة المرؤوسين على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ،
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين ،
- التقاليد الإدارية المنتهجة من قبل التنظيم ،

- إتباع سياسة الباب المغلق أي حبّ العزلة لدى الرؤساء الأمر الذي يحول دون وصول معلومات مهمة إلى القمة ..⁽¹³⁾

يوجد الاتصال الرسمي الأفقي الذي يتمّ بين موظفي نفس المستوى الإداري بهدف التنسيق بين جهودهم ، ولهذا النوع من الاتصال حسب منظور عبد الرزاق محمد الديلمي أربعة اتجاهات : " الاتجاهات الهابطة من أعلى إلى أسفل ، الاتجاهات الصاعدة تتمّ بشكل تصاعدي ، الاتجاهات الأفقية تكون في نفس المستوى بين الأقسام والإدارات ، الاتجاهات القطرية التي تتم بين العاملين والأفراد في مستويات إدارية مختلفة " .⁽¹⁴⁾

رأى في هذا الإطار عبد الغفار حنفي بأنّ الاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل ومستقبل ويظهر بعدة أشكال أهمّها :

1. **الاتصال اللغوي (Verbal Communication)** وفيه تتمّ عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل إمّا شفهيًا أو كتابيًا ، بحيث تعتبر المحادثات فيه أهمّ أشكال هذا النوع الاتصالي ليأتي بعده الاتصال الكتابي في المرتبة الثانية ليظهر في المذكرات وفي نماذج ملء البيانات بغرض الإبلاغ والتقارير والنشرات والمطبوعات وإلى غير ذلك من المستندات ، فيما تظهر قوّة الاتصال الشفهي كأسلوب أكثر فعالية عند لفت الانتباه أو التأييد أو في حلّ المشاكل التي تحدث بين العمّال .

2. **الاتصال غير اللغوي (Non-Verbal Communication)** يحتلّ هذا النوع من الاتصال المركز الوسط بين كل من الاتصال اللغوي المنطوق والمكتوب ، إذ يعتبر السكّوت والإنصات وكل من الحركات والإيماءات من الأشكال الاتصالية الفعّالة أيضاً⁽¹⁵⁾ الأمر الذي أثبتته " حالة فئة الصمّ والبكمّ التي تستعمل لغة الإشارات والإيماءات للتواصل فيما بينهم ما أكد إمكان تحرير الكلمة دون الاستفادة من المصادر المنطوقة "⁽¹⁶⁾ ، ويهدف هذا النوع من الاتصالات ، داخل التنظيم الإداري الرسمي ، حسب عبد الغفار حنفي إلى ما يلي :

1. " نشر أهداف التنظيم الإداري الرسمي وقيم فلسفتها ،
2. إعلام الأفراد بحطّ التنظيم الإداري الرسمي وإمكاناتها وتطلّعاتها ،
3. إبلاغ الأوامر للعاملين ،
4. " تبادل التوقّعات والمشورة ووجهات النظر ،
5. إصدار التوجيهات والإرشادات لأداء العمل ،
6. استلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال ،

7. تعريف مشكلات العمل وتحديد مصادر البيانات اللازمة ،
8. إبلاغ الأفراد بإنجازاتهم ،
9. نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات ،
10. توضيح التغيرات والتجديدات المراد إحداثها ،
11. تطوير اتجاهات وقيم الأفراد ،
12. استقصاء ردود أفعال العاملين .. " (17)

3. الاتصال غير الرسمي : وهو اتصال غير مباشر يتواجد وينشأ من خلال التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الإداري الرسمي فيتخذ شكلا علنياً أو سرياً وفق الظروف ، ويحدث ذلك خارج الإطار الرسمي بين إدارتها وعمالها على اختلاف مراكزهم نتيجة احتكاكهم ببعضهم البعض " ويهدف هذا النوع من الاتصال نحو هذا الجمهور إلى ضمان توفير المعلومات العملية والتحفيزية العامة ومنه حتمية تداولها من أجل الانسجام الداخلي التام في صيرورة الإنتاج في الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل التنظيم الإداري الرسمي " . (18)

أضاف عبد الغفار حنفي إلى ما جاء به التعريف السابق إلى أن الاتصال غير الرسمي " يأخذ الشكل العنقودي ويتلاءم وجوده مع الاتصال الرسمي ، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال .. وقد دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من (75%) من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للاتصال صادقة ودقيقة ، حيث يحقق هذا التبادل للمعلومات عن طريق هذا الأسلوب إشباع الحاجات الاجتماعية والأمن للأفراد " . (19)

يجب التنبيه هنا إلى أن هذا النوع من الاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمي " يتم بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتألف وإشباع الحاجات ورغم أنه يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ، لكنه يجد له منفذاً للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي ، ويأخذ الشكل العنقودي – كما سبق ذكره – فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي " . (20)

جاء في تعريف هاشم أحمد عطية للاتصال غير الرسمي على أنه " اتصال غير مباشر يأخذ شكل عنقودي لا يخضع لقواعد وإجراءات قانونية وإدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية متفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، ويتم غالباً عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل التنظيم الإداري الرسمي كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية " . (21)

يتميّز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من السمات لخصّها كل من محمد منير حجّاب، عبد الغفار حنّفي وفي الآتي :

1. " تلقائي وعفوي ،
2. يظهر عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها ،
3. عدم وضوح رسائل الإدارة ، ما يؤدي إلى التأويل والتفسير الشخصي ،
4. سريع الانتشار في التنظيم الإداري الرسمي ،
5. سرعة النقل " ،
6. " الإنتقائية في النقل ،
7. محدوديته داخل التنظيم الإداري الرسمي ،
8. علاقاته بالنظام الرسمي قد تكون متبادلة أو متكاملة أو عداويّة ."⁽²³⁾

ذهب بعض الدارسين - إضافة إلى ما سبق ذكره - إلى تصنيف الاتصال في التنظيم الإداري الرسمي إلى نوعين :

1 . اتصال داخلي (Communication interne) ويقصد به العمليّة التي تتمّ داخل محيط التنظيم الإداري الرسمي ، حيث أنّها مجموعة العلاقات الاتصاليّة التي تنشأ بين مختلف أفراد وأعضاء التنظيم فيها سواء مسؤولين أو عمّال على اختلاف مشاويرهم المهنيّة ومواقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي هذا المجال تمّ التمييز بين شكلين اتصاليين رسمي / غير رسمي .

2 . اتصال خارجي (Communication externe) ويقوم فيه التنظيم الإداري الرسمي باعتماد السياسة الاتصاليّة بكافة مبادئها وقواعدها وأسسها وأساليبها موجهة بالدرجة الأولى إلى المحيط الخارجي بمختلف مكوناته التي تسمح له بإيصال المعلومات حول اسمه وسمعته وهذا ما يظهر من خلال الاتصال التنظيمي الذي يهدف التنظيم الإداري الرسمي من خلاله إلى " التعريف بنفسه بغضّ النظر عن منتجاته ، حيث يركّز على صورته ومكانته وشخصيته وعراقته وفي بقائه ومصداقيته اتّجاه عملائه " .⁽²⁴⁾

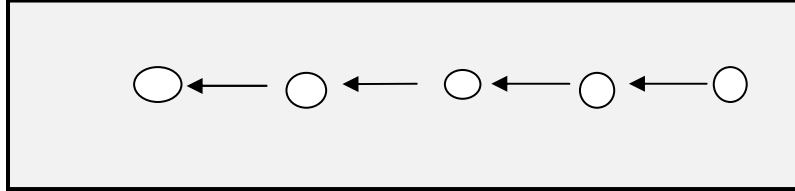
III . البعد الشبكي للاتصال في التنظيم الإداري الرسمي

تنتقل المعلومات داخل التنظيم الإداري الرسمي عبر شبكة اتصاليّة منتظمة مشكّلة من مجموعة أفراد يعملون فيها في إطار مهيكّل ومُنظّم ومقسّم حسب التخصصات والاهتمامات والأدوار الموكّلة لكل واحد منهم ، حيث يُسمح لهم بتبادل المعلومات في نمطٍ محدّد ، وتختلف

أشكال شبكات الاتصال وتعدد داخل التنظيم الإداري الرسمي حسب تعدد المستويات والفروع والأقسام، أي حسب الهيكل التنظيمي لكل تنظيم وهذا ما سيتم عرضه .

1 . شبكة السلسلة، هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسية الهابطة، يشير أعلاها إلى المرسل ونهايتها إلى متلقي الرسالة أو المستقبل ما يوضح انتقال المعلومة في هذه الشبكة في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الأفراد [أنظر الشكل رقم (01) في الصفحة الآتية]

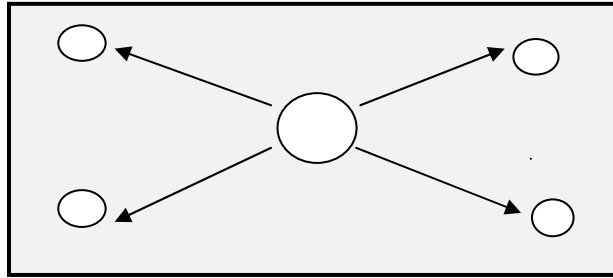
شكل (رقم 01) شبكة إتصال السلسلة



المصدر: رجي مصطفى عليان، الطوباسي⁽²⁵⁾

2 . الشبكة العجلة، ويمثل هذا النوع من الشبكة المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال إلا بالعضو المركز فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة. [أنظر الشكل رقم (02)].

شكل (رقم 02) شبكة اتصال العجلة

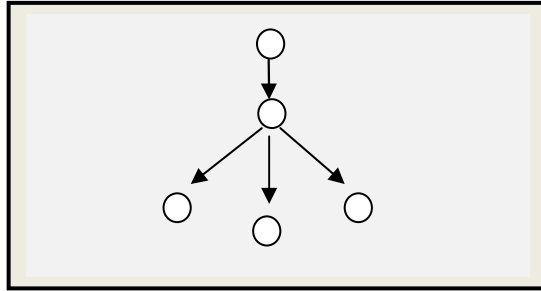


المصدر: رجي مصطفى عليان، الطوباسي

3 . شبكة الاتصال العنقودي: تُمكن هذه الشبكة رئيس المجموعة من الاتصال بأعضاء المجموعة عبر مساعده عن طريق أربعة آخرين لكن دون أن يتمكنوا من الاتصال ببعضهم البعض، كما أن المدير نفسه لا يستطيع الاتصال برؤوسيه إلا من خلال

مساعدته الذي يشكّل بالنسبة له عنق الزجاجة في فعالية الاتصال كما هو موضح على الشكل [أنظر الشكل رقم (03) في الصفحة الآتية].⁽²⁶⁾

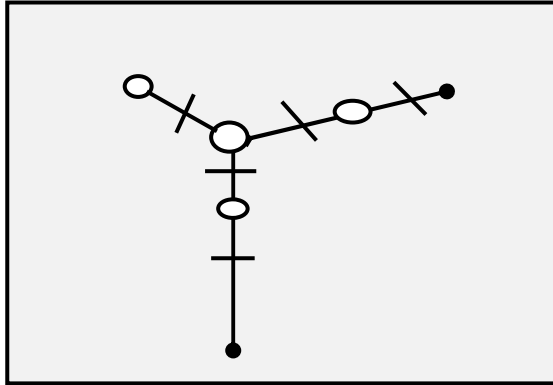
شكل (رقم 03) شبكة الاتصال العنقودي



المصدر: خضير كاظم محمود⁽²⁷⁾

4. شبكة الاتصال على شكل حرف (Y)؛ يتميز هذا النوع من الاتصال في هذه الشبكة بالمركزية حيث يتصل المسؤول (أ) بـ (ب) والعنصر (ج) مباشرة، في حين يتصل كل من (x) و (y) بـ (أ) بواسطة كل من (ب) و (د)⁽²⁸⁾. [أنظر الشكل رقم (04)].

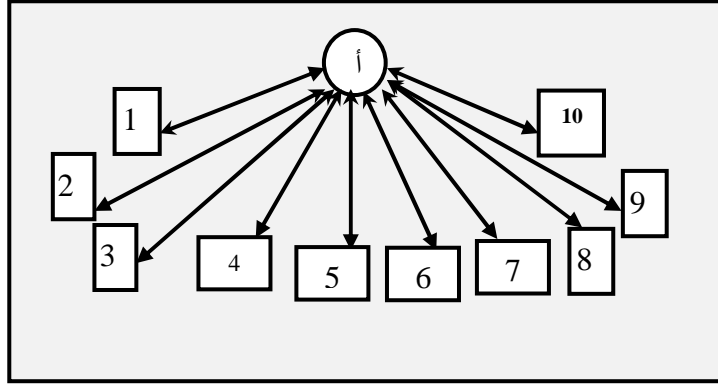
شكل (رقم 04) شبكة إتصالية على شكل حرف (Y)



المصدر، Eliane /J,Joel/Q ,Martine/B,Rose-Amee/L

5. شبكة الاتصال المركزية؛ وتعدّ أكثر الشبكات الاتصالية مركزية، وهذا لاتصال أعضاء المجموعة مباشرة بالمسؤول دون التواصل فيما بينهم، حيث كل المعلومات متوفرة لديه وعلى مستواه فقط.⁽²⁹⁾ [أنظر الشكل رقم (05) في الصفحة الآتية]

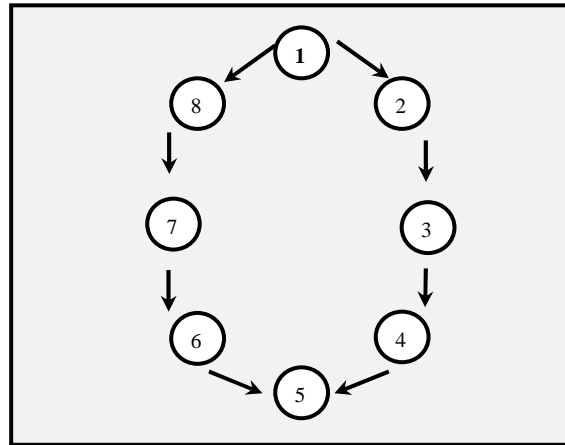
شكل (رقم 05) الشبكة الاتصالية المركزية



المصدر، Eliane /J,Joel/Q ,Martine/B,Rose-Amee/L

6. الشبكة الدائرية: يميل هذا النوع - عكس النوع السابق - إلى اللامركزية إذ يُمكن لأي عضو من أعضاء التنظيم الاتصال بأكثر من عضوين دون إشراك القائد. [أنظر الشكل رقم (06) أسفله]⁽³⁰⁾

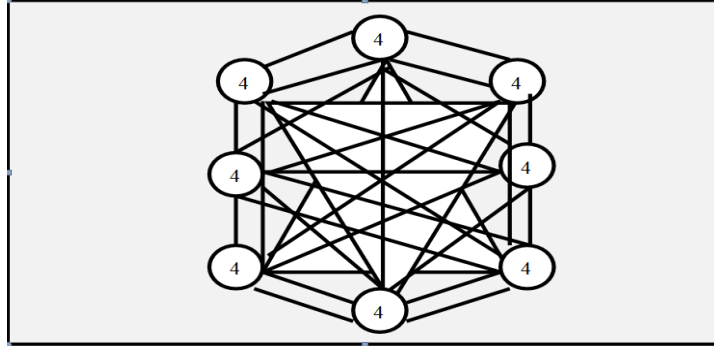
شكل (رقم 06) شبكة الاتصال الدائري



المصدر، صالح خليل أبو أصبع

7. الشبكة كاملة الترابط/ الشبكة النجمة: تمثل اللامركزية الشديدة لأن أعضاء المجموعة فيها يتصلون فيما بينهم بصورة مباشرة ودون المرور بأشخاص معينين، ما يسمح بإقامة العلاقات الاجتماعية وبرز شبكات الاتصال غير الرسمي. [أنظر الشكل رقم (07)].

شكل (رقم 07): الشبكة الاتصالية النجمة



المصدر: صالح خليل أبو أصبع

وقفنا عند تعريف الاتصال والمراحل التي يتجسّد من خلالها كفعل إنساني له أبعاد تنعكس بشكل إيجابي في تطوير العلاقات الإنسانية وبنائها وفق متطلبات الراهن والمستقبل في ظلّ مرجعيات تراثية لا تخرُج عن الإطار العام للعملية الاتصالية الهادفة، فاتّضح جلياً بأنّ نجاح العملية الاتصالية من أهم أسباب التخطيط للاتصال للظفر بمكان داخل الإطار العام للحياة الإنسانية التي تتكامل اتصالياً .

VI . قدرات الاتصال في تسيير أزمات التنظيم الإداري الرسمي

أدت الظروف الطارئة التي تحيط بالتنظيم الإداري الرسمي إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارسيها والعمل على توسيع دائرة اختصاصهم، فكنظام فرعي تابع له يظلّ ساعياً لأجل تحسين صورته عند جماهيره من خلال الاتصال الداخلي والخارجي⁽³¹⁾ ما أدى إلى تطوّر هذا النوع من الاتصال إلى حدّ الاهتمام بإدارة الأزمات وبتسييرها لما له من قدرات على منع حدوث الأسوأ منها أو بمجابهتها .

يختلف الأمر في حال التنظيم الإداري الرسمي الذي يتعرّض إلى ظروف مختلفة تحول دون وصوله إلى تحقيق أهداف اتصالية ناجحة خاصة إذا ما تعلّق الأمر بالأزمات المستعصية والمفاجئة غير الواضحة المعالم والتي تخلّق اضطرابات في العملية الاتصالية إذ " تُعدّ مواجهة الأزمات إحدى أهمّ التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في التنظيمات، حيث تنطوي الأزمة عادة على معلومات مفرّعة وتضارب في التصريحات وعدم دقّة البيانات وقلة

الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسؤوليات ما يجعل من كفاءة الاتصال في تحويل تهديد سمعة التنظيمات إلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية أمراً ضرورياً .." (32)

يحدُ التنظيم الإداري الرسمي نفسه حسب ثيري ليباريت (Thierry Libaert) مضطراً إلى التكثيف من أنشطته الاتصالية بالانتقال من شكل وأسلوب اتصالي إلى آخر باستعمال مختلف الوسائل، حيث يعتمد اتصال الأزمات على إستراتيجية التنظيم الإداري الرسمي " ويهتم بأغلب مظاهر الاتصال التنظيمي، ويُطيقه من خلال بلوغ صورة عامة للاتصال .. لهذا نجد أن اتصال الأزمات يركز على أهداف الاتصال العام .." (33)

وهو بذلك " مجموع الأنشطة الاتصالية التي يمارسها التنظيم الإداري الرسمي أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيه من خلال أقسام العلاقات العامة ووسائل الإعلام"، (34) إذ يظلّ تسيير الأزمات في التنظيم الإداري الرسمي في حاجة ماسة إلى التدقق الكثيف والسريع وكذا المتابعة الفورية لها ولا يعتبر هذا النوع الاتصالي نظاماً حرّاً، لكنّه جزء لا يتجزأ من إدارة التنظيم الإداري الرسمي، إذ أنّه عبارة عن مقارنة في تخصص الاتصال التنظيمي، تتدخل في الأنظمة الأخرى الحاضرة بصقّة معروفة بطرق التنظيم والاتصال". (35) وبدون تحضير يفشل التنظيم الإداري الرسمي في إدارة أزماته ومن ثمّ تتعرقل مسيرته، لهذا "على القطاعات المتعدّدة التحكّم في أنواع الاتصال كالالاتصال البيئي، المالي الاجتماعي، الصناعي، التجاري... الخ". (36)

يجري اتصال الأزمات في ظروف غير اعتيادية تتسم بالمفاجأة وضيق الوقت، يواجه فيها متخذ القرار عدّة صعوبات ونادراً ما يتجاوزها، كالقلق والنفرة والارتجال في اتّخاذ القرارات خصوصاً إذا ما غابت الخطط المسبقة لذلك، كما تجري في جوّ مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية، حيث يتشابك القلق البشري المنظماتي والإعلامي كما سبق ذكره.

يتعامل بذلك اتصال الأزمات كنشاط اتصالي وحسب ما أقرّه حمدي محمد شعبان " مع الغموض والتهديد بنوعيه الداخلي والخارجي وذلك لجهل أسباب وعوامل نشوب الأزمة" (37)، وترجع بدايات الاهتمام بهذا المجال " إلى ستينيات القرن العشرين حيث تنبّه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل الأخبار ورسائل التحذير من الكوارث، وفي أهمية صياغة الرسائل الإعلامية أثناء الأزمات والكوارث" (38)، حيث تحوّلت نظريات الإعلام في تلك الفترة من الاهتمام بما تفعله وسائل الإعلام بمجهورها إلى ماذا يفعل

الجمهور بوسائل الإعلام، بمعنى تحوّل الاهتمام بمن يقدم الرسالة الإعلامية إلى متلقيها وكيفية التأثير عليه لإقناعه.

إزداد التركيز على اتصال الأزمات في "أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات حيث بدأت بحوث اتصالات الأزمات لزيادة عدد الأزمات القومية والدولية من جهة كظهور أزمة الخليج الأولى والثانية (1990/1991م) والأزمة الأمريكية الليبية (1989م) ومن جهة أخرى التطور غير المسبوق في وسائل الاتصال وسرعة تبادل المعلومات" (39) حيث شهد العالم ظهور الإنترنت التي قصّرت من طول المسافات بين المرسل والمستقبل، وحيث الاتصال التفاعلي الذي مكّن من المشاركة الفعالة للمتلقي.

يهدف اتصال الأزمات - على العموم - إلى التأهب لمواجهة الأزمات الحادة قبل وقوعها، وذلك بفضل ما يصل إليه من معلومات دقيقة وصادقة، تساعد بدرجة عالية على التعرف على المرحلة التحذيرية، حيث تبعث الأزمة بإشارات التحذير المبكر، كما يهدف أيضاً إلى تهدئة حالات الإضطراب والهلع التي تنتاب الجميع أثناء وقوعها من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسبابها ودوافعها والإجراءات التي قام بها التنظيم الإداري الرسمي أمام:

أولاً: الجمهور الداخلي، بهدف رفع درجة الاستعداد لديه ومحاصرة الحدث.

ثانياً: أمام الجمهور الخارجي، بهدف كسب ثقته وإزالة الغموض الذي ينتابه ساعة الحادث، كما يسعى إلى تجنّب انتشار الإشاعات بين العاملين في التنظيم الإداري الرسمي وبين أفراد جمهوره الخارجي والتي من شأنها الظهور في مثل هذه الأثناء، حيث يعمل أعضاء التنظيم الإداري الرسمي على استغلال كل الثغرات الموجودة في الأزمة لإثارة الفوضى حوله، وبالتالي تشويه سمعته والتشكيك في قدراته ومصداقيته في التسيير الجيد والمحكم في ما يحدث لجمهوره، لهذا السبب يتم التركيز على إعداد خطط اتصالية ضمن إستراتيجيات مسطرة على المدى البعيد والقريب والمتوسط لتفادي أي من هذه المظاهر المهددة له.

يُمكن القول في الأخير بأنّ دور الاتصال في تسيير الأزمات مرتكز أكثر على ما يبذله أعضاء خلية الأزمة⁽⁴⁰⁾ من نشاطات ومجهودات اتصالية، تتطلب الاختيار الجيد والدقيق للأفراد المناسبين والتعيين والتوزيع اللائق للمهام والأدوار المنوطة بهم، وفي كلّ ما يقدمه القائم بالاتصال للمسؤولين في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة من معلومات وتوضيحات وشروحات وتحليل عن موقف ما بمهارات اتصالية وقدرات متميزة في استغلال تقنيات التأثير والإقناع، وبالتنسيق المحكم بين مصادر المعلومة كما سيأتي عرضه وشرحه.

البعد الفكري للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي

يرتبط تعريف القائم بالاتصال بأهميته ومكانته في العملية الاتصالية وبدوره الأساسي والفعال والمباشر فيها ، فهو الذي يُنتج الرسالة ويُعدّها بغرض التأثير في سلوك وتوجّه المتلقي قاصداً من ذلك تحقيق أهداف معينة ، لذا ذهب هالموس (HALMOS) إلى وصفه على أنه "الشخص الذي يتمتع بالكفاءة في استخدام الرموز استخداماً بارعاً قصد خلق ربط العلاقات بين مختلف الأشخاص والجماعات" (40) حيث لا معنى للرسالة في حال إهمال الرموز التي يجب أن تصل إلى فهم وإدراك المتلقي المعني الأول بتحقيق العلاقة بينه وبين القائم بالاتصال ، فأى استخدام خاطئ للرموز يعني الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة .

جاء في تعريف كاري (CARRY) " بأنه الشخص الذي يتحكم بمهارة خارقة في معالجة الرموز وبتصرّفات واهتمامات الجماعة .. وهو الدور الذي يتم في اتجاهين : عمودي وأفقي ، الاتجاه العمودي وهو الذي يربط رجل الاتصال المحترفون بالجمهور بينما الأفقي هو الاتجاه الذي يربط الصحافي بجماعتين مختلفتين في مستوى البيئة الاجتماعية " (41) يكون كاري (CARRY) - بذكره الاتجاه الأفقي - قد اتفق والطرح الذي قدمته المدرسة الفرنسية في الإعلام والتي أطلقت على القائم بالاتصال " لقب (الوسيط) على أساس أنّ الصحافي يقوم بأدوار متعدّدة ، فهو يبحث عن المعلومة ويختار مضمون الرسالة ثم يتوجّه بها إلى جمهوره وهو بذلك يؤدي دوراً تفاوضياً بين صانع المعلومة (المصدر) والجمهور المتلقي . " (42)

تتضاعف المشكلة حسب حسن عماد مكاوي في حال الوسيط باعتباره مرسلًا وناقلاً للرسالة وليس مصدرها ، حيث أشار إلى " أنّ صياغة الرسالة - في هذه الحالة - تمرّ بمرحلتين بدلاً من مرحلة واحدة ، وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال ، أو تكون مهارات المرسل الذي يتولى نقلها عن المصدر عالية إلى الحدّ الذي يُضفي عليها وضوحاً أكثر ، أو يكون أكثر قدرة على الإقناع والتأثير " (43) كما يمكن أن يحدث العكس في غير صالح الرسالة .

رأى عزّي عبد الرحمان بأنّ القائم بالاتصال هو " تلك الفئة التي تنتج أو تعيد إنتاج الرسائل الموجهة إلى الجمهور المتلقي " (44) أيّ أنّه حسب تعريف محمد عبد الحميد " الشخص الذي تبدأ عنده عملية الاتصال بإرسال فكرة أو رأي أو معلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها " (45) ، وهو بذلك المرسل الذي يُمثّل الإجابة عن السؤال الأول "من؟" من الأسئلة الخمس : [من ؟ ماذا ؟ بأيّ وسيلة ؟ لمن ؟ وبأيّ تأثير ؟] التي طرحها هارولد لازويل .

اعتبر عادل فهمي من جهة أخرى بأن القائم بالاتصال هو " أي شخص أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد إلى آخر عبر وسيلة.. أو أي فرد آخر له علاقة بتسيير ومراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور".⁽⁴⁶⁾ في حين قال محمد فرج النقرات " بأن أي عملية اتصالية تعني وجود من يقوم بالاتصال وهو المتصل (COMMUNICATOR) فقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً (مؤسسة، شركة.. إلخ) وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال، إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخص أو أشخاص عديدين،"⁽⁴⁷⁾ ويكون بهذا التعريف قد أكد ما جاء به عادل فهمي حين أشار إلى أنه يمكن أن يكون المتصل مجموعة أشخاص في شكل فريق منظم (مؤسسة، شركة، هيئة... إلخ).

يلاحظ من خلال تعريف الباحثين للقائم بالاتصال أنّ ثمة اختلاف بين وجهات نظرهم، وهذا راجع - بطبيعة الحال - إلى التباين في تناول الموضوع ودراسته، فحسب منظور "الدور" عرّف على أنّه ناقل للرسالة (مُرسل) ومن حيث منظور "المصدر" كان هو مُنتجها ومُعدها ومن حيث منظور "الوسيط" هو المُفاوض بين مصدرها ومتلقيها، أمّا من حيث منظور "المحامي" فإنّه المُفسّر والشارح لها، اختلفت بهذا نظرة توكمان (GAYE TUCHMAN) للقائم بالاتصال من خلال دراستها الميدانية إذ رأت " بأنّ العاملين في مجال الاتصال يستخدمون الموضوعية للدفاع عن أنفسهم ولصدّ الهجوم العنيف الذي يتعرضون إليه.. إذ أنّ تسوية الصراع تتوقّف على التمثيل الفعّال لمختلف البدائل في تعريف الحقيقة، لذا فإنّ على القائم بالاتصال أن يُشارك في عملية الدفاع هذه".⁽⁴⁸⁾

أكد ولبر شرام - من منظور حارس البوابة - " أنّ أهميّة هذه الأخيرة لا تكمن فقط في استحالة نقل كل المعلومات والرسائل، بل لأنّه من المستحيل أيضاً نقلها دون تشكيلها وفق الطراز والأساليب المعتادة والمتداولة والمعتمّدة"⁽⁴⁹⁾ أي أن يحرص القائم بالاتصال على تمرير ما هو مهمّ من معلومات بشكل يُسهّل على المتلقي فهمه وتدارك أهميته أو خطورته.

لا يُمكن - إذن - تجاهل تعريف القائم بالاتصال كحارس للبوابة لما يُمكن أن يكون عليه دوره، فموقعه في السلسلة الاتصالية يجعل منه مهماً بحسب ما يسمح به من مرور للمعلومات، حيث أنّه يتدخّل في تغيير الرسالة أو تعديلها مثلما يتدخّل في إلغائها وذلك بعد عملية الغرلة التي يقوم بها، لكن ليس بالضرورة أن يكون لوقع التغيير أو التعديل أو الإلغاء دائماً أثراً إيجابياً فقد يكون العكس.

هناك من ذهب من البّحات إلى اعتبار القائم بالاتصال هو نفسه (مصدر الرسالة) لأنّه مسؤول عن اختيارها، وهو الأمر الذي أكدته دراسات كرت لوين 1947م، حيث توصل إلى

أنّ الرسالة الاتصاليّة على طول المراحل التي تقطعها حتى تصل إلى المتلقي هناك نقاط أو بوابات يتمّ فيها اتخاذ قرارات عما يدخل ويخرج، وأنّه كلما طالت رحلة الرسالة وتعدّدت حلقات السلسلة الاتصاليّة كلما تغيّر مضمون أو شكل الرسالة بل وفي أحيان أخرى لا تصل أصلاً.⁽⁵⁰⁾ يبقى القول – في الأخير – أنّ الباحثين قد شدّدوا على أنّ أيّ دراسة للقائم بالاتصال يجب أن تضع في الحسبان الآتي :

- " أنّ القائم بالاتصال قد يكون فرداً أو فريقاً منظماً أو مؤسّسة، وعليه لا بدّ ألاّ تُغفل العلاقة القائمة بينه وبين التنظيم الإداري الرسمي التي يمثّلها أو المحيط الاجتماعي الذي يتحرك داخله ويمارس فيه .
- أنّ القائم بالاتصال يرتبط مباشرة بإنتاج الرسالة وصياغتها وصنعها ،
- أنّ القائم بالاتصال يُعدّ مسؤولاً مسؤوليّة مباشرة عن إسهامه في صياغة الرسالة وإنتاجها حتى تصل إلى المتلقي ."⁽⁵¹⁾

من جهتنا نرى من خلال ما تقدمنا به من تعاريف بأنّ القائم بالاتصال هو ذاك الشخص المكلف بإنجاح العمليّة الاتصاليّة داخل التنظيم الإداري الرسمي من خلال نقل وإيصال كل المعلومات والأخبار والحقائق التي تهّم صانع القرار فيها ، بل تعتبره أوّل من يُبادر بإعلامه وتنبيهه وتحذيره وإشعاره بخطورة بعض مضامين الرسائل والمعلومات التي تردّ إليه من مصادر رسميّة أو غير رسميّة (تقارير ، مراسلات ، مضامين وسائل الإعلام ، مواقع إلكترونية ، نتائج دراسات أكاديمية ، استطلاعات الرأي .. إلخ) أو تمكّن منها بعد عمليات بحث شخصي .

كما ننظر إليه على أنّه الشخص الذي يُجيد إستغلال مهاراته وقدراته الاتصاليّة ويحسن توظيف الإمكانيات الماديّة والبشريّة المتاحة أمامه في التأثير على سلوك ورأي صانع القرار بما يملكه من معارف وأفكار وإبداع لاتخاذ التدابير اللازمة بشأن التهديدات والمخاطر التي تحيط بمؤسّسته ، فيجعل من نفسه شخصاً بل طرفاً مهماً بالنسبة له يستحيل الاستغناء عن تدخلاته ومساهماته في الإدلاء باقتراحاته وطرح أفكاره في كيفية الدفاع والحفاظ على سمعة ومكانة التنظيم الإداري الرسمي وفي رسم وتخطيط سياساتها .

العوامل المؤثرة في عمل القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمي

تحدّث عالم الاتصال كلود شانون (Claude Shannon) عن تعرّض عناصر العملية الاتصالية للتشويش بفعل مؤثرات عدّة، وبحكم أنّ القائم بالاتصال هو أحد أهمّ هذه العناصر فإنّه كما يؤثّر داخل تنظيم التنظيم الإداري الرسمي وخارجه يتأثّر عمله هو الآخر بعدّة عوامل، ما يجعل من رسالته عرضة للأخطاء والنقائص التي تُعرقل السير الجيد للتنظيم الإداري الرسمي، إذ يُمكن أن يتعرض هذه الأخير لمشاكل وأخطار بسبب عدم دقّة المعلومات المقدّمة من طرفه، أو بسبب تأخّر وصولها بالأخصّ إذا ما كان الأمر يتعلّق بالتصدّي للأزمات ومواجهتها، ومن جملة هذه العوامل نذكر الآتي:

1. العوامل الذاتية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي للقائم بالاتصال، حيث يؤدّي سوء فهمه وإدراكه لما يصله من معلومات إلى التأويل الخاطئ لها وبالتالي إلى تضليل القرارات وتحريفها لعدم صدق المعلومة، كما تتدخل ثقافته الاتصالية في تمريرها إلى المسؤول أو التكتّم عليها.

يؤثّر قصور قدرات القائم بالاتصال ومهارته الاتصالية (التحدّث - الكتابة - التفكير المنطقي) وانعدام الجرؤة والشجاعة لديه على طريقة عرضه لأفكاره ومحاولات إقناعه للمسؤول ويساهم ضعف استخدامه لتكنولوجيا الاتصال في فشل وصول المعلومة وسرعة تدقّقها، كما يُمكن للاتجاهات السلبية التي يحملها تجاه رؤسائه وزملائه في العمل التأثير على مصداقيتها وفي تأخّر وصولها في الوقت المناسب، صف إلى ذلك تأثير تخصّصه ومستواه العلمي وخبرته المهنية⁽⁵²⁾.

2. العوامل الاجتماعية: انطلاقاً من أنّ الإنسان بن بيئته كما أكدّه عالم الاجتماع إميل دور كايم (Émile Durkheim)، فإنّ القائم بالاتصال يميل ككائن بشري يعيش ويعمل ضمن مجموعة إجتماعية إلى ثقافته وهويّته، فيتأثّر بإطارها الإجتماعي والثقافي وبقيمها ومعتقداتها ما يضطره إلى إعطاء الأولوية في تمرير المعلومات التي تهّم وتخدم الجماعة الإجتماعية التي ينتمي إليها.⁽⁵³⁾

3. العوامل السياسية: ونقصد بها مركزيّة ولا مركزيّة القرارات وجملة القوانين واللوائح الداخلية التي تحول دون الأداء الجيد لعمل القائم بالاتصال، الذي يضطرّ إلى التكتّم والتستّر على معلوماتٍ معيّنة بفعل ضغوطات فوقيّة لا يُمكن تجاوزها.

4. العوامل المهنية: " لا يتفهم المسؤول في أحيان كثيرة طبيعة ودور القائم بالاتصال ما يُشكّل فجوة كبيرة بينهما تعود حتمًا بالسلب على أداء مهامه ، كما يتأثر بترتيب موقعه الجغرافي في التنظيم الهيكلي وبالتغيرات المفاجئة له أو للمسؤول وبإسناد مهامه إلى أقسام ومصالح (***) أخرى ، يتأثر بعدم مصداقية المعلومة وعدم انسيابه بالشكل الكافي بين مختلف المصالح ، يتأثر بالتباعد الجغرافي بينه وبين المسؤول داخل التنظيم الإداري الرسمي (***) وإهمال إشراكه عملية صناعة القرارات ما يجعله يشعر بالتهميش والتقزيم (54).

5. العوامل التكنولوجية: تساهم التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات بشكل أساسي في تحسين الخدمات القائمة وفي استحداث خدمات أخرى جديدة جعلت منها إحدى أهمّ البنى التحتية للمنظمات ، حيث خلقت أسلوبًا جديدًا للإدارة بل وأسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار بالأخص بعد ظهور (الأنترنت) التي ظلّت بمخائصها ومميزاتها منذ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية في (1960م) في مقدّمة كل وسائل وتقنيات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة .

إستقطبت (الأنترنت) اهتمامًا وانتباهًا أكبر من غيرها لما لها من تأثير على طبيعة مستخدميها وسلوكياتهم (مرسل ، متلقي) بمنحهم حرية أكبر في اختيار المواد المرغوب نشرها وتلقيها وذلك من خلال مجموع الخدمات والأنظمة الإلكترونية المتوفرة على الشبكة ، (البريد الإلكتروني وغرف الدردشة والمواقع والمدونات والنادي الإلكتروني ، والشبكات الاجتماعية .. إلخ) .

يستفيد القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمي من خدمات (الأنترنت) في الحصول على المعلومات وفي توصيلها إلى مسؤوليه باستغلال " شبكة الاتصال الداخلية الأنترنت (Internet) التي تُعدّ شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المنظمات ، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها ، بالإضافة إلى الشبكة الخارجية الإكسترنات (Extranet) التي تُشكّل امتدادًا للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المنظمة بالإطلاع على المعلومات " (55) " التي يتمّ عرضها بواسطة (الأنترنت) تعمل شبكة الاتصال الداخلية والخارجية على نقل القائم بالاتصال إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئته الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئته الخارجية ، ففي الوقت الذي يستخدم فيه (الأنترنت) في الاتصال بالفروع والأقسام ، يعمل من خلال (الإكسترنات) على بناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة و فورية مع مختلف الفاعلين الخارجيين " (56) ، كما يمكنه أن يتأثر ويؤثر في حالة جهله بأدنى معرفة بطريقة استخدام واستغلال خدمات الحاسوب و(الأنترنت) في مصداقية المعلومة وفي سرعة وصولها ، ما يحوّل التكنولوجيا في أحيان كثيرة رغم أهميتها من نعمة إلى نقمة .

نستنتج مما سبق أنّ المعلومة تتعرض في صيرورتها في كلّ الاتجاهات داخل التنظيم الإداري الرسمي وعبر شبكات اتصالية مختلفة إلى التضييل والتحريف (التشويش) لتأثيرها

بالعوامل السابقة والتي تحول دون نجاح عمل القائم بالاتصال الذي ترى الدراسة بأن عمله لا يتوقف عند كتابة التقارير وإعداد معرض الصحافة، بل يتعدى ذلك إلى إدارة عمليات معقدة ومركبة، لأنه يُنسّق مع مجموعة من المصادر ويُنظّم عمليات الاتصال لأجل الوصول إلى معلومات واضحة وصحيحة ودقيقة تُؤدّي إلى مدخلات في صناعة القرارات التي تكون بدورها مخرجات للقرارات تعمل في بيئة الواقع بفعالية، بالأخصّ في مرحلة ما قبل حدوث.

مميزات وخصائص القائم بالاتصال

ليس بإمكان أيّ دراسة - مهما كانت - الاكتفاء في تناولها للقائم بالاتصال بعرض أوجه اختلاف واتفاق الباحثين في تعريفه، إذ أنّها ستظلّ منقوصة إذا ما تجنّبت التطرّق إلى المميزات والخصائص التي يجب أن يكون عليها داخل مؤسسته وأن تتوفر فيه لأجل نجاح العملية الاتصالية وأداءه المهنيّ.

كأن يكون مقتنعاً ومؤمناً برسائله بل متمكناً وملماً بمحتواها وبطرق ومهارات الاتصال المختلفة، وأن يكون مدرّجاً بخصائص وصفات المتلقّي لرسالته، فلا يزداد التأثير والتغيير في الاتجاه كما ذهب إليه (حمدي محمد شعبان) إلا بزيادة سيطرة القائم بالاتصال (المرسل⁽⁵⁷⁾) وبتمتّعه بالهيبّة والمصدّقية لدى المتلقّي لرسالته ومعلوماته، فحينما تكون الرسالة موائمة لرأيه ومعتقداته يتحقّق التأثير وبالتالي يتحقّق نجاح العملية الاتصالية.⁽⁵⁸⁾

1. مهارة الاتصال: وقد حدّد ديفيد برلو خمسة خصائص يجب توفّرها في القائم بالاتصال إثنان منها تتعلقان بمهارة الكتابة ومهارة التحدّث وإثنان متّصلتان بفكّ الرموز هما: مهارة القراءة ومهارة الاستماع، أمّا المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور لأنّ القدرة على التفكير تساعد على تحديد الهدف.⁽⁵⁹⁾

أ- مهارة الكتابة والتحدّث: على القائم بالاتصال وضع أفكاره في كود أو رمز يعبر عنها إذ يستلزم الأمر عند كتابة رسالة ما معرفة استخدام الكلمات المناسبة والمعبرة عنها بشكل يفهمه المتلقّي، وكذلك هو الأمر بالنسبة للكلام والحديث عن الأفكار، حيث تحتاج هي الأخرى أن تختار الكلمات المعبرة لها وطريقة النطق بها (مراعاة المعنى الدلالي للمتلقّي).⁽⁶⁰⁾

ب- مهارة القراءة والاستماع: لا تولد القراءة مع الفرد بل هي مهارة يتعلّمها ويُتمّيها ويُطوّرُها، وتدور أنواع القراءة حول قراءة (التصفّح والاستطلاع - التفحص - التحليل - التخصص ثم قراءة التخمين)، وما يُهمّ الدراسة الحالية هي قراءة التحليل لأنّ القائم بالاتصال ملزم بإتقانها وإلا كيف سيُقدّم قراءاته اليومية لما يصلّه من معلومات لصانع القرار في مؤسسته؟ حيث تُعتبر أصعب أنواع القراءة، فهي دقيقة متأنية مع تأمل وعمق التفكير والبحث عن معلومة أكثر

حرفية، تعتمد على التعمق في النصّ وقراءة ما بين السطور ووزن الحقائق الجديدة والتفاعل معها سلباً أو إيجاباً في إطار الخبرات الخاصة، لتصبح جزءاً من الخبرات الجديدة وتساعد على التنبؤ بما سيُرد من أفكار ومعلومات أثناء القراءة". (61) أما مهارة الاستماع، فإنّ الدراسة ترى بأنّ على القائم بالاتصال ألا يكون مستمعاً جيّداً فحسب بل منصتاً جيّداً، وأنّ يحرص على تركيز فهمه وانتباهه لما " يُقال له ليفهم الرسالة ثمّ يحكم عليها من حيث لماذا يُقال؟ ليشمل: ماذا يُقال؟ - كيف يُقال؟ - ما لم يُقال؟ (قراءة ما بين الأسطر) - وتقييم ما لم يُقال". (62)

ت- مهارة المقدرة على وزن الأمور: بهذا يكون برلو قد خلص إلى أنّ مقدرة القائم بالاتصال اللغوية عنصر جدّ هام في عملية الاتصال، فهو في نظره مقيّد بقدرته على التعبير عن أهدافه بالمهارات المتوقّرة لديه، لذا لا تُعطي التنظيم الإداري الناجح والمتطور قيمة كبيرة لما يحمله المتقدمون لمنصب القائم بالاتصال من شهادات بقدر ما يهتمّ لما يملكونه من مهارات اتصالية تؤهلهم لاحتلال أهمّ منصب في إدارته حيث يُعتمد عليهم في الحفاظ على سمعة تنظيمهم وتقديم صورة ذهنية مشرّفة عنه.

2. اتجاهات القائم بالاتصال: "تؤثر اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقّي على عملية الاتصال بشكل مباشر، فإذا كان اتجاه المصدر (القائم بالاتصال) نحو ذاته سلبياً يَحتمل أن يُؤثر هذا التقييم للذات على نوع الرسالة التي يضعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، ويؤثر اتجاه الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها بالثقة بالنفس عند المصدر تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، وإذا كان إيجابياً سيكون الاتصال فعّالاً أمّا إذا كان لا يُؤمن بما يقوله أو يفعله ولم يقتنع به يُصبح من الصعب عليه أن يُقنع الآخرين بجوانب الموضوع". (63)

يجب على القائم بالاتصال -إذن- مراعاة عناصر العملية الاتصالية بالتركيز على خصوصيات محتوى الرسالة، لذا عليه أن يعي كيف يُقولها مع خصوصيات الوسيلة أي عليه أن يعرف كيفية مراعاة الآتي:

- أ/ "السياق العام للرسالة،
- ب/ خصوصيات المستقبل،
- ث/ العوامل المشوّشة والتي يُمكن أن تُؤثر على وصول وفهم رسالته على نحو سليم،
- ج/ حسن ترميزه للرسالة بحسب تباين مستوَي متلقّيها". (64)

ولا يكفي - في ذات الوقت - تمكّن القائم بالاتصال من المحتوى المراد إيصاله للقيام بمهارة الاتصال لأنّ عليه التحكّم فيها وذلك على مستويات عديدة ذكرها محمد فلاق كالاتي :

أ/ " في المحتوى المراد إيصاله ،

ب/ في طريقة إيصاله ،

ت/ في طريقة تكييفه مع أدوات الاتصال المختلفة والمتباينة ،

ث/ في معرفته الجيدة بمن يتّصل وبمخصوصياته ، لأنّ غياب ذلك يجعله في حالة حوار الطرشان ، حيث لا تتحقّق الأهداف المرجوة من تواصله

ج/ في معرفته الجيدة بمخصوصيات التنظيم الإداري ، فمن الضروري أن تكون للقائم بالاتصال معلومات عنها وعن التنظيمات الإدارية الأخرى المنافسة له وأيضاً عن جمهوره وكلّ الأطراف (ماديّة/ معنويّة) التي تتعامل معه " .⁽⁶⁵⁾

3 . مستوى معرفة القائم بالاتصال : أكد عاطف عدلي العبد عبيد " أن قدر المعرفة

لدى القائم بالاتصال عن الموضوع يؤثّر على الرسالة كما أنّ المصدر الذي يعرف كثيراً من المعلومات قد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط " ⁽⁶⁶⁾ . فلا يمكن أبداً قول ما لا يُعرف كما أنّه ليس بالإمكان نقل بفعاليّة مضموناً غير مفهوم ، " فقد يفشل الخبراء المختصون في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرتهم على تبسيط المعلومات التي بحوزتهم ولاستخدامهم مصطلحات لا يستطيع المتلقّي فهمها .. " ⁽⁶⁷⁾

4 . المصداقيّة : تطرّق أرسطو عند اهتمامه بخصائص المصدر إلى ضرورة " أن يكون

القائم بالاتصال مرغوباً فيه وأن يتمتّع بالخصائص الذهنيّة التي تُمكنه من الإحساس بالموضوع " ⁽⁶⁸⁾ أي عليه بالحجّة والدليل ، لأنّ مصداقيته مرتبطة بوجود عنصريّ الخبرة والثقة اللذان يرتكزان على مدى قدرته على الإقناع ؛ هذا الأخير يُعدُّ " عملية فكريّة وشكليّة يحاول فيها أحد أطراف التأثير على الآخر باستخدام الألفاظ والإشارات للتأثير عليه لتغيير اتجاهاته وميوله وسلوكه أو إخضاعه لفكرة أو رأيّ بالاعتماد على :

- القدرة على نقل المبادئ والعلوم والأفكار بإتقان ،
- معرفة أحوال المخاطبين وقيّمهم وترتيبهم ،
- الجاذبيّة الشخصيّة بأركانها الثلاثة : (حسن الخلق ، أناقة المظهر ، الثقافة الواسعة)
- التفاعل الإيجابي الصادق مع الطرف الآخر ،
- امتلاك مهارات الاتصال وإجادة فنون الحوار مع الالتزام بأدابه " .⁽⁶⁹⁾

5. **الجاذبية:** " تتحقق الجاذبية حينما يكون القائم بالاتصال قريباً من المتلقي في النواحي النفسية والاجتماعية والإيديولوجية، إذ أننا نحبّ القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلّص من القلق والضغط والتوتر ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا" (70) كما أنها تتجلى في " سَمَاحة الوجّه ورِقّة الحديث والكلام وتناسق القوام وحسن الهندام إلى جانب القدرة على التعبير الكلامي بشكل مؤثّر والتميز بقوة الشخصية .." (71) الأمر الذي يزيد من سلطة القائم بالاتصال وقوّته على التأثير في المتلقي .

6. **الشجاعة والذكاء:** تعتبر الشجاعة أحد أبرز الميزات التي تساعد القائم بالاتصال على تقديم وعرض آرائه واقتراحاته بكل جرأة والدّفاع عن وجهات نظره دون أيّ تردّد، إذ أنّ أيّ ضعف منه يعني تأخّر في علاج مشاكل التنظيم الإداري الرسميّ لأنّه مسؤول عن إسداء النصح وأيضاً عن الكشف عن مَواطِن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها، وهذا ما يُوجب عليه أن يكون ذكياً وفطناً. (72)

7. **العمل بأخلاقيات المهنة واحترامها:** توجد مجموعة من المتطلّبات الوظيفية للقائم بالاتصال كما توجد مجموعة من القيم الأخلاقية التي يجب أن يتميّز بها بل أن يلتزم بها في عمله، والتي تتمثل في حرصه على تحمّل مسؤولية كل ما يُسند إليه من أعمال مع احترام قوانين التنظيم الإداري الرسميّ والحفاظ على أسرارها وعلى هيبته وظيفته بأداءه الجيد والصادق والمميّز لعمله. (73)

خاتمة

نستخلص في الأخير ومن كل ما تقدمنا به أنّ منع ومواجهة أزمة ما إشتراك القائم بالاتصال بحكم اطلاعه على المعلومة وتمكّنه منها، إضافة إلى ما يمتلكه من قدرات ومهارات إبداعية واتصالية تُمكنه من التنبؤ ومن تحليل المعلومات الواردة إليه من مختلف المصادر الرسمية والثانوية والتي قد تُجنب وقوع ما يمكن أن يقع، فلا يمكن بأيّ حال من الأحوال اعتبار القائم بالاتصال بكاتب للتقارير ومعدّد لمعرض الصحافة، لأنّه يدير عمليات معقّدة ومركّبة أو مصفوفة من عمليات الاتصال، كما أنّه يُنسّق مع مجموعة من المصادر ويُنظّم عمليات الاتصال بحيث يصل إلى معلومات واضحة وصحيحة تُؤدّي إلى مدخلات في عملية صناعة القرار التي تُؤدي بدورها إلى مخرجات لقرارات تعمل في بيئة الواقع، غير أنّه قد تتعرض صيرورة المعلومة في كل الاتجاهات وبين أفراد التنظيم الإداري إلى التضليل والتحريف (التشويش) لتأثّر القائم بالاتصال بجملة من العوامل، كتلك التي تتعلق بالجانب التنظيمي والمهني وحتى الاجتماعي والسياسي والثقافي والتكنولوجي .. إلخ .

- 1) حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 115.
- 2) Jean LONGATTE, *Economie d'Entreprise*, Dunop, Paris, 2004, P: 1-2
- 3) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة التنظيم الإداري الرسمي الإقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص، ص [30،31].
- 4) المرجع نفسه، ص 32.
- 5) جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال : الوظائف، الهياكل والأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د/ن)، ص 05.
- 6) Jonh R. Schermerhorn, David S. Chappell, **Pricipes De Management**, Editions du Renouveau Pedagogique, Inc, 2002, P5.
- 7) [2.1], LONGATTE, Op.Cit, P, P Jean
- 8) Ibid, pp : [2-1]
- 9) صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في التنظيم الإداري الرسمي الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 19.
- 10) عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، ط (01)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، [ص.ص 313،314]
- 11) المرجع نفسه، [ص.ص 313،314].
- 12) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008/2889، ص ص [42، 43].
- 13) المرجع نفسه، ص 44.
- 14) عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص [313، 314]
- 15) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، بيروت، 1997، ص، ص [507، 508].
- 16) Philippe Breton & Serge Proux, **L'explosion de la communication- Introduction aux théories et aux pratique de la communication**, Edition de la Découverte, Paris, 2002/2006, P19
- 17) قرني عبد الحميد، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، ط: 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 105.
- 18) المرجع نفسه، ص 105.
- 19) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص [509، 510].
- 20) المرجع نفسه، ص 510، 511.

- 21) هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 375.
- 22) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 22.
- 23) عبد الغفار حنفي، الاتصال التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 37.
- 24) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 22.
- 25) Thierry Libaert, **La Communication de Crise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P 13
- 26) رجي مصطفى عليان، الطوباسي، ص 80، 82.
- 27) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 192.
- 28) خضير كاظم محمود، المرجع نفسه، ص 130
- 29) Eliane Jeanne, Joel Quenet, Martine Bondon, Rose-Ameé Lupon: **Communication en sante et acton sociale**, Edition Nathan, Paris, 1998, p107
- 30) Op.Cit, P107.
- 31) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 130.
- 32) أبو بكر المبروك الغزالي، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة القاهرة، العدد: 40/2007.
- 33) يامين بودهان، " الاستراتيجيات الإعلامية لإدارة الأزمة داخل التنظيم الإداري الرسمي: دراسة تطبيقية على مؤسستي BNP Paris Bas Société G، دراسة منشورة في كتاب " الإعلام والأزمات، فنّ التلاعب والتضليل والدعاية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، (الكويت، مصر، الإمارات العربية، الأردن)، 2016، ص 226.
- 34) Thierry Libaert, **La Communication De Crise** OP.Cit,P : 13.
- *)Thiery Libaert : **Directeur scientifique de L`Observatoire International des Crises)**
- 35) محمد شومان، مرجع سبق ذكره، ص 519
- 36) Louisa DRIS –AIT HAMMADOUCHE, « **Catastrophes Naturel, De La Crise De La Communication A La Communication De La Crise, Pour un débat citoyen sur la défense civile** », 3emes journées d'étude parlementaires sur la défense nationale, Conseil de la Nation, Alger, 25-26 et 27 février 2006, p 291.
- 37) Ibid , p 291.
- 38) حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005.
- 39) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث. مخاطر العولمة الإرهاب الدولي. (ط 2)، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، 2002، ص 22.

- (*) - خلية الأزمة، " الخلية في هذا الإطار، تعني المكان المغلق والصاحب الذي تجتمع فيه باستمرار مجموعة من المتحاورين لدراسة ومناقشة الوضعية الخطيرة التي تعيشها التنظيم الإداري الرسمّي، في جوّ مترابط تكون فيه شبكة العلاقات أكثر تأثيراً من غيرها من الاجتماعات" ما يدل على ضرورة ووجوب حصول الخبراء المجتمعين بصفة سريعة ومستمرّة على المعلومات، " لمناقشة التحاليل الأولى للنتائج وفي نفس الوقت لإبراز وابتكار معلومات أخرى تتماشى مع الحدث." (أنظر: Thierry Libaert: **La Communication de Crise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2005, p.37) ويرى **Christophe Roux – Dufort** بوجوب توقّف شرطان أساسيان فيها: " أن يتمّ إنشائها قبل الأزمة " (أنظر: **Christophe Roux – Dufort: Gérer et Décider en Situation de Crise**, 2 em édition, Dunod, Paris, France 2003, p.168)
- (40) نعيمة واكد، **مقدّمة في علم الإعلام**، طاكيدبيست- كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 141.
- (41) محمد قيراط، المجلة الجزائرية للاتصال، " أدبيات رجل الإعلام في عمليّة الاتصال والحاجة لدراسته"، العدد (3)، الجزائر، 1989، ص 53.
- (42) رشيد حمليل، استراتيجية الاتصال لدى حزب التجمع الوطني الديمقراطي: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر(3)، (ب.س.ن)، ص 33.
- (43) حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.
- (44) نعيمة واكد، مرجع سبق ذكره، ص 141.
- (45) فوزية عكاك، **القيم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة**، دراسة تحليلية ميدانية لصحفي الخبر والشروق اليومي، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر(3)، 2012، ص 183.
- (46) فوزية عكاك، مرجع سبق ذكره، ص 184.
- (47) محمد فرج النقراط، مجلّة البحوث الإعلامية، " العلاقات المتبادلة بين القائم بالاتصال والجمهور المستهدف في الإذاعات المحليّة: دراسة تحليلية ميدانية على إذاعة بني الوليد"، العدد: (40)، 2007.
- (48) فوزية عكاك، " دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الإعلامية " مجلة فكر ومجتمع، العدد 10، الجزائر، 2011، ص 180.
- (49) فوزية عكاك، المرجع نفسه، ص 180.
- (50) المرجع نفسه، ص 181.
- (51) رشيد حمليل، مرجع سبق ذكره، ص 268.
- (52) دادي، مرجع سبق ذكره، ص ص [82 – 83].
- (53) حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- (**) في الجزائر أسندت مهام القائم بالاتصال في المؤسسات العمومية إلى رئيس الديوان لتبقى مهامه محصورة بين إعداد معرض الصحافة والإشراف على مجلة التنظيم الإداري

- الرسمي(حسب التجربة الخاصة للطلبة في الوزارة المنتدبة لوزارة التعليم العالي خلال 2008/2009م).
- *** (توجد خلية الإعلام والاتصال لكل من ولاية (سطيف وقالة) مثلاً في الطابق السفلي لكل من البنائتين .
- (54) مقابلة مع صالح فلاح ، (مكّلف بالاتصال على مستوى والي ولاية قالة) ، بمكتبه بمقر الولاية ، الثلاثاء 20014 ، 14:00 سا .
- (55) محمد قريشي ، موسى عبد الناصر ، " مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " ، مجلة الباحث ، العدد : (09) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 ، ص 91 .
- (56) المرجع نفسه ، ص 91 .
- (57) حمدي محمد شعبان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص [18-19]
- (58) المرجع نفسه ، ص ص [18،19] .
- (59) حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .
- (60) عاطف عدلي العبد العبيد ، مدخل إلى الاتصال والرأي العام ، الأسس النظرية والإسهامات العربية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1997 ، ص ص [82،83]
- (61) محمد محمد الشافعي ، من مهارات الإدارة الحديثة ، (ج/1) ، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات ، القاهرة ، 2007 ، ص ص [96 ، 97] .
- (62) محمد محمد الشافعي ، من مهارات الإدارة الحديثة ، (ج/2) ، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات ، القاهرة ، 2007 ، ص ص [145 ، 146] .
- (63) حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .
- (64) مقابلة مع الدكتور محمد فلاق ، (أستاذ محاضر (أ) بكلية الإعلام والاتصال) ، جامعة الجزائر (3) ، بمكتبة الكلية ، الخميس 14/05/2015 ، سا 12:00 .
- (65) المصدر نفسه ، في نفس التاريخ .
- (66) عاطف عدلي العبد عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .
- (67) المرجع نفسه ، 85 .
- (68) محمد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .
- (69) محمد محمد الشافعي ، مرجع سبق ذكره ، (ج2) ، ص ص [71،72] .
- (70) حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .
- (71) عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .
- (72) المرجع نفسه ، 116 .
- (73) رشيد حمليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص [273 ، 274 ، 275] .