

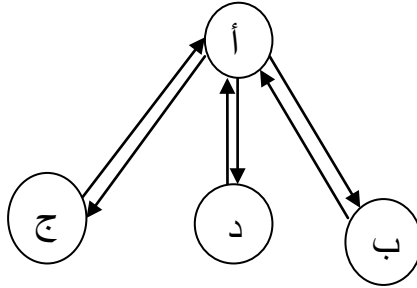
يقصد بشبكات الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة و سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أو في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر.

و توجد خمسة أنواع شائعة من شبكات الاتصال هي: شبكة الاتصال المباشر شبكة الاتصال غير المباشر، شبكة الاتصال تحتوي على وسيط مساعد للرئيس، شبكة الاتصال الكامل المتشابك و شبكة الاتصال الدائرية. و تصنف هذه الأنواع الخمسة في نوعين رئيسيين هما: شبكات الاتصال المركزية و شبكة الاتصال اللامركزية.

### 1-شبكات الاتصال المركزية:"les réseaux centralisés"

#### 1.1-شبكة الاتصال المباشر:

في هذا النوع من الشبكات يتصل الرئيس الذي يكون في قمة المنظمة مباشرة بمرؤوسيه بدون وجود وسطاء أي أن الاتصالات تكون بين الرئيس و كل من المرؤوسين بغير وسطاء وعندئذ يصدر الرئيس أوامره خلال وسيلة اتصال واحدة كما يتاح لكل مرؤوس أن يتصل برئيسه دون عوائق و تصلح هذه الشبكة للتنظيمات الصغيرة أو للوحدات الصغيرة داخل التنظيم الكبير و يكون شكل هذه الشبكة حسب الشكل التالي:

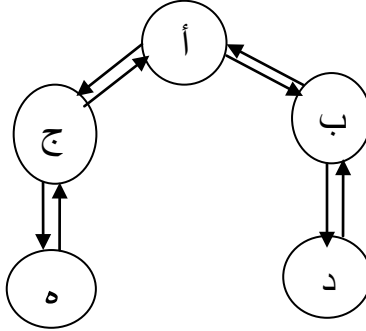


الشكل رقم 02: شبكة الاتصال المباشر

#### 2.1-شبكة الاتصال غير المباشر:

وهي شبكة اتصال تكون خطوط الاتصال بين الرئيس الواقع في أعلى التنظيم (رئيس المنظمة) و المرؤوسين الذين يتخذون مكانهم في قاعدته

عن طريق وسطاء بين الطرفين. وفي شبكة الاتصال غير المباشر تكون خطوط اتصالها بين الرئيس في أعلى القمة (أ) و بين المرؤوسين الذين ينقسمون إلى مرؤوسين(02)أو أكثر(ب,ج) يتصلوا بالرئيس مباشرة و مرؤوسين اثنين(د,ه) يتصلان بالرئيس بشكل غير مباشر وذلك عن طريق رؤسائهم المباشرين (ب,ج) . حسب الشكل رقم03.

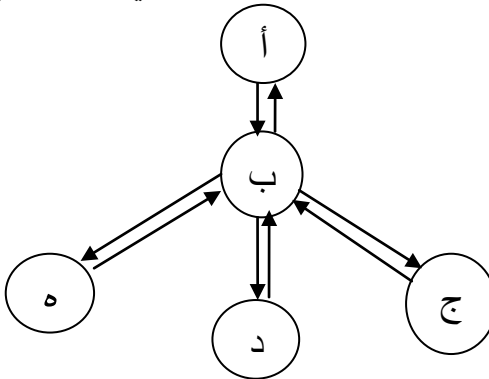


الشكل رقم 03: شبكة الاتصال غير المباشر

### 3.1- شبكة اتصال تحتوي على وسيط مساعد للرئيس:

هي شبكة تحتوي على وسيط مساعد للرئيس وقد يكون هذا الوسيط رئيسا لمن هم دونه و أو يكون معاوناً للرئيس دون أن يتمتع بأية سلطة رئاسية كالسكرتيرة الخاصة مثلا.

وفي هذا النوع من الشبكات يوجد للرئيس (أ) مساعد أو نائب يتصل به مباشرة (ب) و مرؤوسين (ج,د,ه) يتصلون بمساعد الرئيس و يكون اتصالهم بالرئيس بشكل غير مباشر كما يظهر في الشكل رقم04.

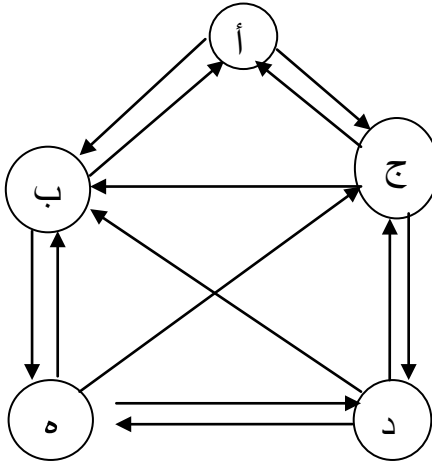


## الشكل رقم 04: شبكة اتصال تحتوي على وسيط مساعد للرئيس

### 2- شبكة الاتصالات اللامركزية: Les Réseaux Décentralisés:

#### 1.2- شبكة الاتصال الكامل المتشابك: ( شبكة النجمة ) ETOILE

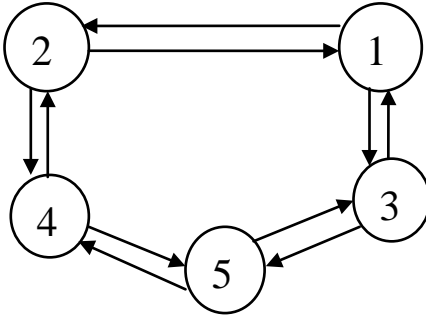
حسب هذا النوع من شبكات الاتصال يتصل الرئيس الأعلى بباقي الرؤساء و المرؤوسين, كما يستطيع المرؤوسين أن يتصلوا بالرئيس الأعلى وباقي الرؤساء. ويتمكن المرؤوسين من الاتصال ببعضهم البعض أي أن عملية الاتصال خلال هذه الشبكة تتجه في كل الاتجاهات حيث تحصل خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ( ب,ج,د,هـ ) و الرئيس الأعلى ( أ ) مباشرة أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين ( ج,د ) للمرؤوسين ( د,هـ ) أو فيما بين جميع أفراد المجموعة بغض النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة اتصالات تربط بين جميع أفراد المجموعة و الشكل رقم 05 يوضح هذا النوع من شبكات الاتصال.



#### الشكل رقم 05: شبكة الاتصال الكامل المتشابك

## 2.2-شبكة الاتصال الدائرية:CERCLE

يقوم هذا النموذج من شبكات الاتصال على أساس إمكانية كل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له دون حاجته أن ينقل رسالته إلى كل منهما عن طريق شخص ثالث. ويطلق على هذا النوع بالدائرة أو حرف O. فلو افترضنا أن عدد أفراد الجماعة خمسة أفراد فإنه يمكن للعضو الرابع أن يتصل بالعضو(5)، (3 ويمكن للعضو(3) ان يتصل بالعضو(2)، (1 كما هو موضح في الشكل رقم 06 .



الشكل رقم 06: شبكة الاتصال الدائرية

VIII-معيقات الاتصال:

تعريف:

ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تعترض العملية الاتصالية، وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على أداء الدور المنوط بها، ورغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات و المعيقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال و التي يمكن تقسيمها إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها:

1-معيقات متعلقة بالمرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اتصاله بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله و التي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه.

وتعود أسباب الصعوبات التي يواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل  
:-

- عجز المرسل في صياغة رسالته بوضوح؛
- تركيز تفكير المرسل حول ذاته؛
- التشويش الذاتي ( غير ثابت )؛
- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة حول المرسل إليه؛
- تدخل اللاوعي في عملية الاتصال بمعنى أن يقوم المرسل بإسقاط دوافعه وحاجاته اللاواعية على المستقبل و أن يقوم المرسل بكتب أجزاء من الرسالة؛
- قصور التخطيط لعملية الاتصال؛
- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال؛
- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة؛
- عدم التطابق في تفسير محتوى الرسالة بين المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة ومستوى الإدراك؛
- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل.؛
- عدم اختيار الوقت والمكان المناسب لتوجيه الرسالة.

## 2-معيقات متعلقة بالمرسل إليه:

- يقع المرسل إليه أو المستقبل في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- أ- سوء النقاط الرسالة: الذي ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي في أو إدراكي في النقاطها، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر حسن النقاط الرسالة؛
  - ب- الإدراك الانتقائي المفرط: بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة و يعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي؛
  - ج- سوء إرجاع الأثر: ويتجلى بعد إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة و تفاعله معها مما يؤدي إلى إرباك عملية الاتصال؛

د- الأحكام و المواقف المسبقة: و هي قد تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة و مرسلها بناء على إسقاطاته و توقعاته المبنية أساسا على هذه الأحكام المسبقة؛

ه- انحسار الطاقة في جهاز الاستقبال: نعني بها عجز المستقبل على فهم الرسالة أو بعض أجزائها بسبب قصور ثقافي.

3- معيقات متعلقة بالرسالة: من أهم المعوقات المرتبطة بالرسالة هي:

أ- الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر بها الاتصال عالية الجودة فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة بشكل غامض و يصعب فهمه، ومن أمثلة الرسالة السيئة: العبارات و الألفاظ الجوفاء التي لا تمت للموضوع بصلة، عدم الترابط بين الأفكار و المعاني الواردة في الرسالة، سوء ترتيب الأفكار، التعبير اللغوي المعيب، الكتابة الرديئة... إلخ. إن مثل هذه الأخطاء ينتج عنها الكثير من الجهد و التكاليف التي كان من الممكن الاستغناء عنها لو أن الرسالة وضعت أساسا في صيغة مقبولة.

ب- الإخفاق في نقل الرسالة: في بعض الأحيان تكون الرسالة مدروسة جيدا و محتوية على الكلمات و الأفعال أو الصور الملائمة، لكن نقل الرسالة قد يخفق بسبب على سبيل المثال نفاذ آلة الفاكس من الورق أو وضع الرسالة في المكان الخطأ، نسيان توصيل الرسالة الهاتفية، رنين الهاتف أو الجهاز الخلوي أثناء الحديث... إلخ.

ج- حجم الرسالة: كلما كان حجم الرسالة كبير يكون حجم الاستيعاب قليل و العكس صحيح.

4- معيقات متعلقة بوسيلة الاتصال:

و يحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال، أن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة أو لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، و عليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، و ذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال. و من أهم معيقات وسيلة الاتصال نذكر مايلي:

- استخدام وسيلة اتصال مسموعة في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية أو العكس؛

-عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب؛  
-وجود ضوضاء و مشتتات تؤثر على نقاء الرسالة و درجة وضوحها؛  
-وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة.

#### 5-معيقات تنظيمية وإدارية:

تتطلب عملية الاتصال الناجحة جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار و المهمات بشكل يتلاءم مع غايات الاتصال الناجحة و ينسجم مع مستوياته, لذا يجب تحديد وحدة السلطة الموجهة و تحديد صلاحياتها و تطوير جهاز الاتصال بما يتلاءم مع نمو المؤسسة و مستويات المتصلين بها,اعتماد شبكة اتصال ملائمة و تطوير هذه الشبكة باستمرار. و يمكن حصر المعوقات التنظيمية فيما يلي:

أ- اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجر ذلك من آثار نفسية كالخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونوايه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية و مدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

ب- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية تأثير على نجاح عملية الاتصال أو فشلها,إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية و استقبال الاستفسارات و الرد عليها,بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

ج- ظروف وبيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير لبيئة المحيطة بهم,و المحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة و تأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال غير كامل و مشوش.

وتتمثل هذه الأخطاء في ما يلي:

- أحد أطراف الرسالة (المرسل أو المستقبل) أو كلاهما على غير علم أو عدم فهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما .,
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر جيدا مما يؤثر على الاتصال بينها؛
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه جراء الاتصال؛

-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيب المنظمة  
و الآخرين من جراء سوء التنظيم؛  
-عدم اتسام البيئة بالعدالة و الثقة ( من قبل الرؤساء و المنظمة ) يحبط  
عمليات الاتصال؛

-عدم توفر معلومات مرتدة على مدى التقدم في الاتصال؛  
-كما تؤثر الظروف المادية للبيئة مثل الحرارة و الرطوبة و التهوية  
و غيرها على تلقي المعلومات بما يخلق توترا وضيقا لديه قد يعوق من  
انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه و كل هذا سيؤثر على فاعلية  
الاتصال.

-كبر حجم المنظمة وتباعدها الجغرافي: إن كبر حجم المنظمة يتطلب  
زيادة عدد المستويات التنظيمية و بالتالي زيادة علاقات الاتصال الأمر  
الذي يؤدي إلى زيادة نسبة التشويش على الرسالة.

#### 6-شروط الاتصال الفعال ( حلول لعوائق الاتصال ):

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توفرها و ألا فشل الاتصال في بلوغ  
أهدافه المنشودة فالاتصال الفعال يعتمد أساس على معرفة ماهو مطلوب  
إبصاله بوضوح و على فهم الطرف الآخر الموجه إليه الرسالة و على  
التخاطب أو الكتابة بلغته.

ولضمان فاعلية الاتصال يجب:

#### أ- بالنسبة للرسالة:

-الوثوق من مصدر الرسالة،حيث بدون هذه الثقة لن تحقق الرسالة  
أهدافها؛

-أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص المستقب لها و لهذا من  
الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة  
أو التي قد تفسر بأكثر من معنى أي يجب أن تكون العبارات الواردات في  
الرسالة مفهومة من الطرفين المرسل و المستقبل؛

-يجب أن تضمن الرسالة معلومات محددة فتساؤلات العاملين لا يمكن  
الإجابة عليها بعبارات مبهمه أو غامضة؛  
-ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة؛



- يجب أن تتضمن الرسالة الصراحة و الصدق و هما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الاتصال و بدونها لن تتوافر الثقة و التعاون المتبادل بين مرسل الرسالة و مستقبلها؛

- يجب عند إجراء الاتصال تأكيد المعاني و المفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى و المضمون و المفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها أو تعبيرات معينة أو غير ذلك من المؤثرات؛

- في توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب فعال و دقيق بحيث يجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة؛

- يفضل ضرب الأمثلة و استخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم التوضيحية أو البيانات أو نماذج لتأكيد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لتوضيح فكرة معينة وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة؛

- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد فعل مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين.

## ب- بالنسبة للمرسل:

- يجب على المرسل أن يحدد من هو مستقبل الرسالة بمعنى أن يدرك من هو محور التأثير على شخص معين أو جماعة معينة من الناس؛  
- يجب أن يراعي المرسل بأن المستقبل مرتبط بظروف الحياة التي ينتمي إليها، وذلك إذا علمنا أن طبيعة العلاقات بين الاتصال وتغيير اتجاهات أو قيم أو أفكار المستقبل إنما هي محدودة بظروف الجماعة و انتماءات الجماعة و الأفراد.

## IX- مقومات الاتصال الفعال في المنظمة:

أهم مقومات الاتصال الفعال تتمثل فيما يلي:

- أن يكون خط الاتصال الرسمي محدداً وواضحاً بالنسبة لكل فرد في المنظمة؛

- ضرورة استخدام خط الاتصال كاملاً، والذي يعني أن اتصال قائد المنظمة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال؛

-يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالدرجة المناسبة؛  
-ينبغي أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان؛  
-ضرورة إصغاء القائد لمروؤسيه مما يعطي المرؤوس الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه؛  
-ضرورة أن يشرح القائد ويوضح أفكاره لمروؤسيه ليسهل عليهم فهمها؛  
-ضرورة أن يحدد القائد هدفه قبل الاتصال، وكذا رد فعل المرؤوس من القيام بذلك الاتصال، ذلك أن اختيار كلمات الرسالة ولهجتها في المخاطبة يختلف إذا كان الهدف هو الحصول على معلومات عنه هذا إذا كان التأثير في سلوك الموظف بتكليفه بالقيام بعمل معين؛  
-أن يتم تقييم القائد لاتصالاته من خلال المعلومات الواردة، وهذه تفيد القيادة في تعديل الرسائل، أو تغيير وسائل الاتصال، إلى اختيار الوسيلة المناسبة. ويؤدي القادة في المنظمات أدواراً اتصالية عديدة، كالاتصال بالجهات الخارجية، والتحدث باسم المنظمة وحل المشكلات، والاتصال يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، بالإضافة إلى أن الاتصال الشخصي المتبادل يعد وسيلة يستطيع القادة من خلالها إنجاز أعمالهم، وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

خاتمة:

يعرف الاتصال عند علماء النفس و الإدارة بأنه عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

ويعرف عند علماء أنظمة المعلومات بأنه استقبال، ترميز، تخزين، تحليل واسترجاع و عرض و إرسال المعلومات.

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

عناصر الاتصال هي: المرسل، المستقبل ( المرسل إليه)، الرسالة، القناة أو الوسيلة، ورجع الصدى أو التغذية العكسية.

الاتصال التنظيمي يلعب دور هام في المنظمة، لأنه يحقق تنسيق بين الأفراد و يساعد على تبادل المعلومات و يساعد الأفراد على بناء الاتجاهات و الأفكار و تقديم الولاء لمنظمتهم، كما أنه قاعدة أساسية لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة في تسيير مواردها البشرية، كاتخاذ القرارات، التدريب، تقييم الأداء..... إلخ.

للاتصال التنظيمي أربع أغراض رئيسية هي: الجانب العاطفي، والدافعية، المعلومات، الرقابة.

للاتصال نوعين رئيسيين هما: الاتصال التنظيمي الرسمي و الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

ينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي إلى ثلاثة أنواع: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء.

تنقسم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة و غير مباشرة.

و وسائل الاتصال الشفهي هي: الاجتماعات، الندوات، المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية، الزيارات الميدانية.

و تتمثل وسائل الاتصال غير المباشر في: الاتصال الكتابي، الاتصال السمعي، الاتصال البصري، الاتصال الإلكتروني.

تنقسم شبكات الاتصال إلى خمسة أنواع هي: شبكة الاتصال الكامل المتشابك و شبكة الاتصال الدائرية.

تصنف شبكات الاتصال في نوعين رئيسيين هما: شبكات الاتصال المركزية: تضم ثلاثة أنواع هي شبكة الاتصال المباشر، شبكة الاتصال غير المباشر، شبكة الاتصال تحتوي على وسيط مساعد للرئيس،

و شبكة الاتصال اللامركزية: تضم نوعين: شبكة الاتصال الكامل المتشابك (شبكة النجمة) و شبكة الاتصال الدائرية.

معوقات الاتصال تقسم إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها:

-معوقات متعلقة بالمرسل: عجز المرسل في صياغة رسالته بوضوح, التشويش الذاتي (غير ثابت),تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة حول المرسل إليه,تدخل اللاوعي في عملية الاتصال,سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة .سوء العلاقة بين المرسل و المستقبل,عدم اختيار الوقت والمكان المناسب لتوجيه الرسالة.

-معوقات متعلقة بالمرسل إليه: سوء إلتقاط الرسالة,الإدراك الانتقائي المفرط,سوء إرجاع الأثر,الأحكام و المواقف المسبقة: انحسار الطاقة في جهاز الاستقبال:

-معوقات متعلقة بالرسالة: الغموض في الرسالة,الإخفاق في نقل الرسالة, حجم الرسالة.

-معوقات في وسيلة الاتصال: عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة, وجود ضوضاء و مشتتات تؤثر على نقاء الرسالة و درجة وضوحها,وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة

-معوقات تنظيمية و إدارية,اختلاف المكانة,حجم الجماعة,ظروف وبيئة الاتصال.

شروط الاتصال الفعال (حلول لمعوقات الاتصال):

بالنسبة للرسالة:

- الثقة في مصدر الرسالة,أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة ( مستقبل الرسالة )؛
- يجب أن تضمن الرسالة معلومات محددة؛
- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة؛
- يجب أن تتضمن الرسالة الصراحة؛
- يجب تأكيد المعاني و المفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى و المضمون و المفهوم.
- ضرب الأمثلة و استخدام وسائل الإيضاح البصرية؛
- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة, وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين.

بالنسبة للمرسل:

-يجب على المرسل أن يحدد من هو مستقبل؛

-يجب أن يراعي المرسل ظروف المستقبل المحدودة بظروف الجماعة و انتماءات الجماعة و الأفراد.

### مراجع الدرس:

- 1-أحمد ماهر,كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . الدار الجامعية الإسكندرية2003,
- 2-أحمد بدوي,معجم المصطلحات للإعلام,دار الكتاب المصري,القاهرة مصر1985,
- 3-أحمد بخوش,الاتصال و العولمة,دار الفجر للنشر و التوزيع,القاهرة مصر 2008,
- 4-إبراهيم أبو عرقوب,الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي,دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان,الأردن1993
- 5-أندرو دي سيرلاتي,السلوك التنظيمي و الأداء,ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد,السعودية,معهد الإدارة العامة.
- 6-بشير العلق,الاتصال في المنظمات العامة,دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع,الأردن 2009,
- 7-بشير العلق,الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم,دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع,عمان – الأردن2012–
- 8-جمال الدين لعويسات,السلوك التنظيمي و التطوير الإداري,دار هومة للنشر و التوزيع,الجزائر2002
- 9-فضيل دليو,تاريخ وسائل الاتصال,دار أقطاب الفكر,قسنطينة, الجزائر 2007,
- 10-راوية حسن,السلوك في المنظمات,جامعة الإسكندرية كلية التجارة, مصر 2001,
- 11-السيد عبد الحميد عطية,محمد مهدي,الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية,المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية 2003

- 12- محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر 1989،
- 13- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003،
- 14- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2007-2006
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر ط1 2007
- 16- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2004
- 17- محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث مصر 1991
- 18- محمد ناجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، الإمارات، دار الكتاب، الجامعي، ط1 2000
- 19- محمد فتحي 766، مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية. مصر القاهرة 2003
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر ط1 2007
- 21- عبد الرحمان عبد الباقي عمر – الاتصالات في مجال الادارة – المنظمة العربية للعلوم الادارية – القاهرة 1997
- 22- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، الاسكندرية، الدار الجامعية 1990،
- 23- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي للنشر 1999
- 24- سويلم، محمد الإدارة في القرن الحادي والعشرون، القاهرة : دار النهضة العربية 1998
- 25- هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه و مهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، سنة 2000
- 26- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية العامة، الجزائر 2004 .

## La conduite de réunion الاجتماعات (قيادة) إدارة: رقم 02

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية الدرس يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف الاجتماع و يحدد أطرافه؛
- يشرح مراحل إدارة الاجتماع.

### خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I-تعريف الاجتماع, أهميته و أهدافه

- 1-تعريف الاجتماع
- 2-أهمية الاجتماع
- 3-أهداف الاجتماع

II-أطراف ( عناصر ) الاجتماع

III-أنواع الاجتماعات

IV-مراحل و قواعد تحضير الاجتماع

V-قواعد إدارة الاجتماعات بفعالية

أصبحت الاجتماعات جزءًا لا يتجزأ من حياة الأفراد في منظماتهم، فلا يستطيع الأفراد العاملين في المنظمات التواصل مع مرؤوسيهم ورؤسائهم في العمل إلا عن طريق الاجتماعات فهي وسيلة اتصال ووسيلة إدارية هامة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات والمتابعة والتوجيه و تحفيز الموارد البشرية.

و تعتبر الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات.

و تعد الاجتماعات أحد الأنشطة المهنية والاجتماعية الأساسية في حياة المنظمات والذي يمثل فيها العنصر البشري محورها الرئيسي. كما أن الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الهامة التي يتم مزاولتها داخل المنظمات وخارجها، فهي تشمل جميع اللقاءات بين الأفراد لتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات، وتحقيق التفاهم بين المجتمعين.

كما أن الاجتماعات تعتبر بكافة أنواعها وصورها وسيلة فعالة تستعين بها إدارة المنظمة في حل مشكلات العمل، والحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات ورسم الخطط والاستراتيجيات، وتبادل وجهات النظر مع العاملين في المنظمة أو مع الهيئات الخارجية.

وسنتناول في الدرس الثاني موضوع إدارة الاجتماعات.



## I-تعريف الاجتماع,أهميته و أهدافه:

### 1-التعريف:

قدم للاجتماع عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

التعريف الأول: المقصود بالاجتماع هو إشراك عدد كبير نسبيا من الأفراد في لقاء لتحقيق هدف أو أهداف معينة,باعتبار الاجتماعات واحدة من وسائل الاتصال فإنها تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للحوار و المناقشات وتبادل الرأي.

التعريف الثاني: يعرف الاجتماع على أنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى منظمة واحدة,حيث يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات بغرض اتخاذ القرار حول مشكلة ما أو نظام جديد يحتاج إلى نشره بين الموظفين.

التعريف الثالث: يقصد بالاجتماعات جميع اللقاءات التي تتم بين القيادات والأفراد العاملين في المنظمات لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات,حل مشكلات العمل,رسم الخطط,اتخاذ القرارات وتحقيق التفاهم بين المجتمعين.

التعريف الرابع: تعرف الاجتماعات بأنها مجموعة من الأشخاص (متكونة من شخصين أو أكثر,وقد تصل إلى مائة مع وجود قائد),وتربطهم علاقة مشتركة,وهدف واحد,ويناقشون موضوعاً مهماً لهم من أجل الوصول إلى قرارات,أو مقترحات معينة حوله.

ويتضح من هذا التعريف أن للاجتماعات ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل أولاً في وجود جماعة من الأفراد تربطهم أهدافاً مشتركة,ويحدث بينهم تفاعل بحيث يؤثر بعضهم في بعضهم الآخر,وأما العنصر الثاني فيتمثل في وجود فرد من بين المجموعة قادر على التأثير في سلوك المجموعة,وأما العنصر الأخير فيتمثل في أن تستهدف عملية التأثير والتفاعل إلى توجيه نشاط المجموعة نحو هدف موحد و مشترك بينهم.

التعريف الخامس: تعرف الاجتماعات بأنها إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي,حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء و المعلومات,وقد تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى

الوظيفي، أو بين الرئيس و المرؤوسين، أو بين ممثلي المنظمة وأطراف أخرى من خارجها".  
وهذا التعريف يركز على تقديم الاجتماعات كأحد وسائل الاتصال بين الأفراد في المنظمات. كما أن الاجتماعات الخاصة بكل منظمة تتم من خلال ثلاثة أنماط، فهي إما أن تكون بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد، أو بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين ممثلي المنظمة، ومثلي المنظمات الأخرى لإحداث التفاعل حول الأهداف المشتركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

## 2- أهمية الاجتماع:

الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية في المنظمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

-تسمح بالتوصل إلى دراسات شاملة ومتأنيئة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، ومن خلال تنوع الخبرات والتخصصات والمناقشات البناءة وتبادل الرأي؛

-إتاحة الفرصة للإداريين المشتركين في الاجتماع توصيل آرائهم وتوجيهاتهم إلى بقية الموظفين عن طريق الأعضاء المشاركين في الاجتماع؛

-التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والموضوعية؛

-إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة؛

-التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع منظمات أخرى؛

-رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار؛

-تهيئ الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء و تساعد على تحقيق وحدة الفكر و الشعور و السلوك بين الأعضاء؛

-تعتبر موقف مناسب للتدريب على الديمقراطية و احترام رأي الأغلبية تتيح الفرصة للاستفادة من اكبر عدد من الخبرات لاعتبار هذه الخبرات هي مصدر قوة الجماعة واستمرارها لتحقيق أهدافها؛

-تهيئ الفرصة لأعضاء العمل التعاوني، وتزيد من اهتمامهم و التزامهم بالقرارات و الآراء التي يتفق عليها فهي قراراتهم و ليست المفروضة عليهم؛

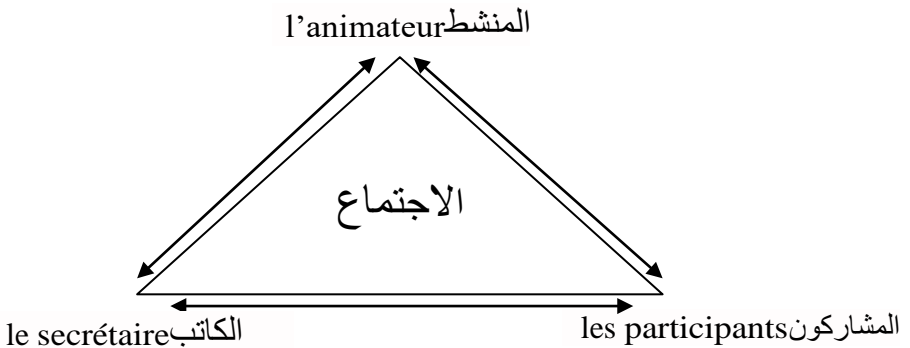
-تحقق الاجتماعات علاقات اجتماعية جديدة و قوية بين الأعضاء  
3- أهداف الاجتماع:

للاجتماعات عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها مثل : طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات .... الخ،

## II- أطراف الاجتماع:

في كل اجتماعات العمل يمكن تعيين ثلاثة أطراف مكونة للاجتماع هي: المنشط أو مدير الاجتماع، كاتب الاجتماع، والمشاركون. وكل واحد يلعب دور يختلف عن الدور الذي يلعبه الطرف الآخر حتى لا يقع خلاف بين هذه الأطراف.

الأطراف الثلاثة المكونة للاجتماع تشكل نموذج مثلث كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل: أطراف الاجتماع

## 1-المنشط أو مدير الاجتماع:

مدير الاجتماع أو الرئيس هو الشخص المسؤول عن تحديد أهداف الاجتماع وعن إدارة أعمال الجلسة و سيرها، وله الحق في تنظيم الاجتماع، والمسؤول عن وضع القوانين، وحفظ النظام، وإنجاز المهام. هو دور يتم شغله عادة من طرف الرئيس السلمي.

يقوم مدير الاجتماع بأداء ثلاثة وظائف رئيسية و هي:

- وظيفة الإنتاج (fonction de production؛
- وظيفة التنظيم (fonction d'organisation؛
- وظيفة الضبط. (La régulation.

هذه الوظائف الثلاثة تكون مستقلة ويتم أدائها بطريقة مضبوطة و ثابتة لا تتغير

1.1-وظيفة الإنتاج: تتمثل وظيفة الإنتاج في تسيير مسار إيجاد الحلول للمشاكل. وعلى المنشط خلال الاجتماع استعمال كافة مهاراته و مؤهلاته في التسيير. و تركز وظيفة الإنتاج على الواجب لبلوغ الأهداف. و تتمثل مهام مدير الاجتماع في إدارة الاجتماع في:

- تجميع،تنظيم و تلخيص المعلومات و الأفكار؛
- توضيح الأفكار و المعلومات و تلخيص النقاشات؛
- توزيع المهام و الواجبات بين المشاركين و تثبيت الأجل الزمنية؛
- العمل على إدارة الاجتماع بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المحددة للاجتماع مع احترام محتوى و مدة الاجتماع.

2.1-وظيفة التنظيم: تركز على تنظيم النقاش خلال الاجتماع. و على المنشط:

- عرض الموضوع للنقاش؛
- اقتراح خطة الاجتماع؛
- توجيه المجموعة في مسار الموضوع؛
- توضيح العبارات الغامضة للجميع؛
- كتابة الأفكار المهمة.