الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

# الاتصال المهني ( التنظيمي )

## الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

*عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تطبيق مهارات الاتصال التنظيمي في الوسط المهني.*

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**مقدمة:**

ظهرت في العصر الحديث أشكالا متعددة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر، و تنوعت هذه المنظمات فمنها الاقتصادية، التعليمية، الاجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية. و هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود و في أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط.

و الاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء.

و للاتصالات الفعالة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة. فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، و العكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها .

وتعتبر الاجتماعات من أبرز وسائل الاتصال الشفهي، والتي يتم إدارتها من قبل قيادات المنظمة، وهي تعد من الاتصالات اللفظية التي يتم من خلالها نقل رسالة إلى المستقبل عن طريق كلمات محددة تعبر عن فحوى الرسالة . فالاجتماعات، والمؤتمرات، واللجان، والندوات لا تخرج عن كونها إحدى صور الاتصال الرسمي الشفهي.

وسنتناول في مادة الاتصال التنظيمي درسين هما :

**الدرس الأول:** مفاهيم أساسية في الاتصال التنظيمي؛
**الدرس الثاني:** إدارة ( قيادة ) الاجتماعات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

## الدرس رقم 01: مفاهيم أساسية في الاتصال التنظيمي

**الهدف من الدرس رقم 01:** في نهاية الدرس يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف عملية الاتصال و يحدد عناصرها؛
- يعرف الاتصال التنظيمي و يشرح أهميته و أنواعه؛
- يعدد وسائل الاتصال التنظيمي؛
- يحدد معيقات الاتصال في المنظمة.

**خطة الدرس رقم 01:**

**مقدمة**

**I- مفهوم الاتصال التنظيمي**

1- تعريف الاتصال
2- تعريف الاتصال التنظيمي

**II- عناصر التنظيم**

**III- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي**

1- أهمية الاتصال التنظيمي
2- أهداف الاتصال التنظيمي

**IV- وظائف الاتصال في الإدارة**

**V- أنواع الاتصال التنظيمي**

1- الاتصال الرسمي
2- الاتصال غير الرسمي

**VI- وسائل الاتصال في المنظمة**

1- وسائل الاتصال المباشرة
2- وسائل الاتصال غير المباشرة

**VII- شبكات الاتصال**

1- شبكة الاتصالات المركزية
2- شبكة الاتصالات اللامركزية

**VIII- معيقات الاتصال**

**IX- مقومات الاتصال الفعال في المنظمة**

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

**مقدمة:**

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها .فالاتصال هو الدم الذي يسير عبر عروق المنظمة للإنسان.

## I- مفهوم الاتصال:

### 1- تعريف الاتصال:

كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية (COMMUNICATION) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (COMMUNIS) التي تعني الشيء المشترك و مشتقة من الفعل COMMUNICATE أي يذيع أو يشيع.

**التعريف اللغوي:** لغويا كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، و الذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة " .
والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر"وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، و في قاموس جامعة أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.

**التعريف الاصطلاحي:** اصطلاحا يشيع استعمال " الاتصال " كفعل أو كمفهوم – لدى عدد كبير من الناس، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ، فالاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية ، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي ، و معقد لأنه باستعمالاته و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية.
لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا، كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

**تعريف الاتصال عند علماء النفس و الإدارة:** علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلم . و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الاتصال مثل: الترميز، التفسير، الربط، الاختصار، التلميح ...، و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال ، و على ذلك فإن الاتصال هو " استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات.

**تعريف الاتصال عند علماء نظم المعلومات:** ينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية ، الإحصائية و الهندسية . فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية، و يتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق، و عليه فإن الاتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل واسترجاع و عرض و إرسال المعلومات.

و يعرف العالم " **AIBERT HENRY** " الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.

و يعرف **"بشير العلاق"** الاتصال في كتابه الاتصال في المنظمات العامة (2009): بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا .
الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر. فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو: حدوث التبادل، و أن يتم بيم شخصين أو أكثر.

و يتضح أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما: الإرسال و الاستقبال. فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد و إنما يتضمن مشاركة طرف أخر.

**2- تعريف الاتصال التنظيمي:**

**التعريف الأول:** الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على ازدهاره، و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنظمة (المؤسسة) .

**التعريف الثاني:** الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة ( للمنشأة – المؤسسة ) إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم .

**التعريف الثالث:** الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المنظمة ( المؤسسة ) المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.

## II- عناصر الاتصال:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

### 1.2- المرسل:

المرسل هو الذي يقوم بالعملية الاتصالية، وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو جهاز الذي يود أن يؤثر في الأخير في الآخرين بشكل معين. و هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن. يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و المرسل هو الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر و تقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات و الملاحظات فقد يكون المرسل رئيسا يوم بإصدار التعليمات و التوجيهات إلي المرؤوسين كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات .

**2.2- الرسالة:**

الرسالة هي عبارة عن الأفكار و المعاني و المفاهيم أو الأوامر و التوجيهات و المعلومات و الاقتراحات أو أي رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.

والرسالة هي الهدف من العملية الاتصالية فهي المحتوى و المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل فقد تكون مجموعة من الأفراد أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات من اجل إشراكهم فيها، فهي تعتبر جوهرة العملية الاتصالية يجب ان تصاغ الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي و يستطيع فك رموزها بسهولة .

فالرسالة هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة.

**3.2- المستقبل ( المرسل اليه ) :**

المستقبل هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فردا أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.

و يقصد بالمستقبل في عملية الاتصال الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى و يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل ، أي انه هو الذي يهتم به المرسل و يوجه إليه ما يحتاجه من أفكار أو مهارات أو مبادئ بقصد إشراكه معه فيها، و تعديل سلوكه في الوجهة المرغوبة ، فالمرسل إليه قد يكون الرئيس أو المرؤوس ، وقد يكون شخصا واحدا أو جماعة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

والمستقبل هو هدف عملية الاتصال ، قد يكون رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه و عقله فيستجيب له بسرعة و يتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته وسلوكه.

## 4.2- القناة أو الوسيلة:

القناة هي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو الشكل أو اللغة ويستعملها المرسل ليعبر عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار أو المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلي وسيلة تعبر عنها.

و القناة هي الوسيلة أو الواسطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها :

- **القناة اللفظية:** و فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.
- **القناة التصويرية:** وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط و لوحات الإعلانات....لخ
- **لقناة الكتابية:** و فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني " صحف، مجلات، كتب، مطبوعات.
- **القناة الحركية :** و فيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل " الإيماءات، الإشارات، شكل الوقوف " و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل " النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين.

**القناة** هي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو الشكل أو اللغة ويستعملها المرسل ليعبر عن رسالته التي يرغب في توجيهها.

## 5.2- رجع الصدى أو التغذية العكسية " feed back":

رجع الصدى أو التغذية العكسية هو رد المستقبل على رسالة المرسل، الذي قد يستخدمه المرسل- فيما بعد لتعديل رسالته التالية. وهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة و مدى تحقيق أهدافها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و التغذية العكسية هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه الرسالة، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و التعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية – إعلامية – تصحيحية .

و يمكن تمثيل عناصر الاتصال في الشكل التالي :




**التغذية العكسية feed back**

**الشكل رقم 01: نموذج عناصر الاتصال**

### III- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

#### 1- أهمية الاتصال التنظيمي:

تتلخص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، و بدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف و توجيههم في مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و بنتائج أدائهم.
- يحتل أهمية كبرى في عملية إتحاد القرارات، فلإتحاد قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم النتائج.
- يساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم في الآخرين.
- يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب، تقييم الأداء..... الخ بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.

## 2- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي عملية حيوية ذات أهمية كبرى يهدف إلى تحقيق و خلق آليات للتفاعل المشترك بين أعضائها من خلال:

- إعطاء كل فرد في المنظمة المعلومات اللازمة لأداء وظيفته بإتقان؛
- إرضاء و امتصاص طموح العاملين بالمنظمة الذين يرغبون في إيجاد مغزى هادف لعملهم من خلال الاستفادة من المعلومات المقدمة لهم، و تمكينهم من التعبير عن وضعيتهم و انشغالاتهم؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف الإنجازات و العمليات التي تؤديها المنظمة و بين مختلف أقسامها، حيث بدون ذلك تصبح المنظمة مجموعة موظفين يعملون بصورة مستقلة؛
- مساعدة المسؤولين في المنظمة على الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي تعترض مختلف الأنشطة و العمليات من جهة، و الاقتراحات و المبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين من جهة أخرى؛
- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا في عملية اتخاذ القرارات؛ فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها؛
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط الاجتماعي؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تعريف أعضاء الجماعة مجالات و أهداف المنظمة و السعي لتحقيقها؛
- تداول المعلومات فيما بين القادة و المرؤوسين؛
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
- التعرف على مشكلات العمل و العمل على مواجهتها وحلها؛
- نقل أراء و ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم؛
- تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يتصل بمشاط المنظمة لدى الأفراد؛
- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم و حفزهم و تحميسهم؛
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء؛
- اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؛
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها؛
- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين؛
- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ( المؤسسة ) خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
- توصيل المعلومات لاختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات؛
- نقل أراء ووجهات نظر أعضاء فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

## IV- وظائف الاتصال في الإدارة :

قام وليام سكوت و تيرنس ميتشيل بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال هي:

### 1- <u>الجانب العاطفي:</u>

تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات وجوانب عاطفية ،والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى الوسائل لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

**2- الدافعية :**

يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين .فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات اتصالا.

**3- المعلومات إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال:**

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات و هو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل تحسين قنوات الاتصال.

**4- الرقابة:**

هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام القنوات الاتصال الرسمية، حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.

**V- أنواع الاتصال التنظيمي:**

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، و الاتصال نوعان رسمي و غير رسمي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

## 1- الاتصال الرسمي:

ويقصد به مجموع الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين و تتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة و مدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح و التعليمات التي يقرها التنظيم .

و الأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم عن سير العمل.

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى. و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع : الاتصال الصاعد – الاتصال النازل – الاتصال الأفقي.

### 1.1- الاتصال النازل:

الاتصال النازل هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى و يتم الاتصال النازل بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل وذلك حسب تسلسل السلم الإداري . ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين والعمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي .

و يتضمن مايلي:

- الأوامر و التعليمات بشان الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛
- توجيهات و شرح جزئيات العمل؛
- الأهداف و القرارات و السياسات المطلوب تنفيذها؛
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط الضعف فيه ومدى تقدمهم.

### 2.1- الاتصال الصاعد:

يصدر الاتصال الصاعد عن العمال و المنفذين المتواجدين في أدني السلم الإداري في اتجاه المسؤولين في أعلى التنظيم. و يتلخص الاتصال الصاعد في:

- تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى، رفع شكاوى عن مشاكل و معاناة المرؤوسين.

### 3.1-الاتصال الأفقي:

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، و هذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنظمات التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة و السلطة.

### 2- الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، و إنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية و علاقات اجتماعية بين العاملين في المنظمة و هذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية و تكملها. و مما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في المنظمة بالإضافة إلى عدم فاعلية و عدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في المنظمة. و الاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل المنظمة فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجها فتكون اتصالات خارجية .

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية. و يمتاز بسرعة و سهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية. و تتمثل خصائصه فيما يلي:

- انتشاره بسهولة في المنظمة؛
- يتميز بالسرعة و المرونة في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد كبير من الموظفين؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

**VI- وسائل الاتصال في المنظمة:**

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة و غير مباشرة

**1- وسائل الاتصال المباشرة:**

تتمثل في الاتصال الشفهي و يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و يكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلي تفسير حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح و في الحال .

و تمتاز الاتصالات الشفهية عموما بالبساطة و الوضوح وتناسب الموظف في المستويات الإدارية الدنيا كما أنها تمكن المستقبل من توضيح النقاط الغامضة و تمكن المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل لرسالته. فلا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث و يناقش و يصدر أوامره و تعليماته و تلقي المكالمات التليفونية و يدير الاجتماعات و المقابلات و كل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي .

و وسائل الاتصال الشفهي هي:

**1.1- الاجتماعات:**

الاجتماعات هي وسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة ، و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية و تأثير مباشر على العاملين و نجد من الأهمية مناقشة بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ و في وقت واحد و يتم ذالك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة أو بعض أقسامه ، مناقشة الخطة العامة للمنظمة ، أو الرغبة في تعديل و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة و تسمح الفرصة عن طريق الاجتماعات في الاستفادة من خبرة قدماء الهيكل التنظيمي .

**2.1- الندوات:**

الندوات إحدى وسائل الاتصال التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية و الخبراء و بين العاملين في المنظمة، حيث يتم مناقشة الموضوع في الندوة من مختلف الآراء في جو من الديمقراطية حتى تخلق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

روح الفريق أو العمل الجماعي. لذا فالندوة وسيلة اتصال ذو اتجاهين حيث يتم تبادل المعلومات و الخبرات من جهة و التفاعل بين المرسل و المتلقي من جهة أخرى.

### 3.1- المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات إحدى وسائل لاتصال الشخصي المباشرة و المهمة ، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر و يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسالة أو مشكل لتحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر و تبادل الخبرات و المعلومات و يتيح تعرف انفراد و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

### 4.1- المكالمات الهاتفية :

تعد وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم بصورة كبيرة في الأمور المستعجلة ، و يرجع ذلك لأهميتها كاتصال شفهي و سريع من شانه تدعيم العلاقات بين الإدارة و العاملين و لكنها لا تكون ذات جدوى في الاتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد و في مكان واحد. كما يستخدم في الاتصال بالمؤسسات و الجهات الأخرى خارج المنظمة.

وهو وسيلة تعبر عن التقدير و الاحترام و تجذب انتباه المرسل إليه خصوصا في اختيار الوقت المناسب.

### 5.1- الزيارات الميدانية:

تمثل الزيارات الميدانية إحدى وسائل الاتصال المباشرة المهمة للتعرف على مواقع المشروعات التي تم تحقيقها أو تم التخطيط لتنفيذها وذلك لحث العاملين على المشاركة فيها أو تقدير جهودهم و تقيمها إذا كانت المشروعات قد تمت و كذالك للوقوف على أحوال العمال أو الخدمات المباشرة لهم أثناء العمل من خلال الدعوات المستمرة لكافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية لزيارة المؤسسات الإدارية و فروعها المختلفة . و يتم من خلال الزيارة محاولة استقصاء الرأي كتابيا أو شفهيا مما يجعل هؤلاء يحسون بتقدير إدارة المنظمة لهم و حرصها على سماع أرائهم و مقترحاتهم أو تسجيلها في دفاتر الزيارات و يتم تسليم الزوار مطبوعات أو كتيبات عن كل ما يتعلق بالمنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

## 2- وسائل الاتصال غير المباشرة:

و تتمثل وسائل الاتصال غير المباشر في :

### 1.2- الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة .

و تتمثل الوسائل الكتابية في التقارير و الأوامر و القرارات الإدارية و يجب أن تكون مكتوبة حتى يمكن للمستقبل دراستها بإمعان و تفكير ثم يحفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة و يمكن توصيلها إلى اكبر عدد من العاملين في المنظمة بسرعة و يسر و هي اقل عرضة للتحريف و التشويه. بالإضافة إلى وسائل تقنية و التكنولوجية الحديثة و هي :

- **التلكس Télex:** يسمح للأشخاص المنخرطين في خدمات الضرب على الراقنة بإرسال وثائق مكتوبة؛
- **التليتكس Télétex :** يسمح بالإرسال الرقمي للنصوص؛
- **الفاكس Fax:** هو جهاز يضمن الإرسال الفوري لوثيقة عن بعد عن طريق الشبكة الهاتفية.

### 2.2- الاتصال السمعي:

و هي من الوسائل التي تأثر بحاسة السمع وتتمثل في الاجتماعات و المحاضرات و الندوات و المؤتمرات التلفزيونية و الإذاعية و هي وسيلة إعلامية ناجحة وذلك لاتساع مجالاتها و إمكانية وصولها إلى عامة الأفراد.

و يمكن من خلال برامج الإذاعية أن يتم اتصال جيد من المستفيدين من خدمات اجتماعية أو عرض مشكلات و حلها وكذلك التليفون هي وسيلة مهمة في الاتصالات الداخلية. ويستعمل الهاتف كأكثر وسلية اتصال سمعي.

**الهاتف Téléphone:** وسيلة تسمح بإلقاء مكالمات بواسطة خطوط هاتفية، و من تم تبادل المعلومات بين الأشخاص.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

### 3.2- الاتصال البصري :

ويضم كل الوسائل التي تقدم أساسا حسيا بصريا من الحقائق و الأشياء للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها مثلا و تمكن هذه الوسائل الفرد من مشاهدة هذه الأشياء أو ما يشابهها و التعرف عليها و الفرد هنا لا يتعامل مع كلمات يقرؤها أو يسمعها و إنما مع يشاهده عن هذه الأشياء .

و يشمل الاتصال البصري استخدام الملصقات حيث كلما كان الملصق بسيط و معبر و جذاب كلما كانت عملية الاتصال ناجحة و كذلك تشمل النماذج و العينات حيث يتم استخدام النماذج و العينات لتوضيح مكونات المنظمة أو مكونات مشروع معين ، و من خلال ذلك يمكن للأفراد المجتمع أن يتعرفوا على هذه المشروعات من خلال هذه النماذج أو العينات .

### 4.2-الاتصال السمعي البصري:

و هو يتمثل في وجود الصورة و الصوت معا و التي يمكن ان تظهر على شاشة التليفزيون و السينما أو بواسطة أجهزة الفيديو و من خلال المهارة في الاتصال يمكن معرفة مدى الوسائل في تحقيق الأهداف الخاصة بها.
و يشمل التلفزيون و ابتكارات تقنية للتصوير الضوئي و كميرا و السينما و الراديو و لقد تفوق هذا الابتكار على كل ذلك من حيث سرعة انتشاره ونجاحه يوما بعد يوم عدد اكبر من المشاهدين و قوة تأثير و كذلك يشمل السينما و تعد وسيلة باهظة التكاليف ، فالإعلام الإعلاني أو الأفلام التسجيلية أو الأفلام التعليمية أو الترفيهية حيث يكلف إعداد و تصوير هذه الأفلام مبالغ باهظة جدا و السينما من الناحية العلمية هي جهاز أو آلة التقاط صور على الفيلم .

### 5.2-الاتصال الالكتروني:

إن التصور في نظم المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر في المعلومات و الذي يشير إلى كبر حجم المعلومات و تعد مصادرها، ويحتاج ذلك من كل موظف و مدير أن يدير ما يأتي إليه من اتصال الكتروني أو يرسله لأن الرسالة الالكترونية و البريد الالكتروني يعطيك مرونة أيضا لمن يستقبلها أو يفحصها في الوقت الذي يرغب فيه، حتى ولو اختلفت المناطق الزمنية للدول، وبين كل من المرسل و المستقبل و من أمثلة الاتصال الالكتروني: الأنترنت، الإنترانت، الاجتماعات عن بعد، البريد الالكتروني، الويب (الشبكات ).

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- **الانترانت Intranet:** هي شبكة خاصة بالمؤسسة، تسمح بانتقال و تبادل التعليمات المختلفة للمصالح و قواعد المعطيات الوثائقية، نشر الإعلانات و كذا منتديات النقاشات التي تكون داخل المؤسسة على شكل مراسلات تفيد في إرسال و إستقبال كل أنواع الوثائق الشخصية.

يمكن أن ترسل الرسائل من كمبيوتر إلى آخر عن طريق الخطوط الهاتفية.

- **الأنترنت Internet:** يعتبر كوسيلة اتصال عالمية، فهي شبكة ضخمة للمعلومات توفر العديد من الخدمات عبر العالم بأسره و نشاطات يمكن القيام بها على المباشر. الأنترنت هي في وقت واحد قناة معلوماتية و مكان للتبادل و التوزيع. توفر خدمات متعددة مثل:

- إرسال رسائل إلكترونية؛
- الدردشة المباشرة؛
- المشاركة في منتديات النقاش؛
- إيجاد معلومة أو شخص ما؛
- تحميل ملفات.

تحتوي شبكة الأنترنت على مجموعة هائلة من المعلومات لدرجة أنه يصعب إيجاد ما نبحث عليه في الوقت المناسب. تسمح بعض المواقع الإلكترونية البحث باستعمال كلمة أو عبارة محددة لإيجاد المعلومات المطلوبة.

- **الاجتماعات عن بعد:**

-

أ- **الاجتماعات بالهاتف :** تمكن هذه الخدمة الأشخاص المتباعدين جغرافيا من الاجتماع عن طريق أجهزتهم الهاتفية؛

ب- **الاجتماعات من خلال الفيديو (المحاضرة المرئية) vision conférence:** تسمح هذه المحاضرة لفوجين من ستة (06) أشخاص على الأكثر متواجدون في مناطق مختلفة بالتحاور في استوديوهات مجهزة خصيصا من أجل مشاهدة بعضهم كما يمكنهم إظهار الوثائق و المخططات.
تسمح المشارك في محاضرة مرئية بتحاور بشكل مباشر عن طريق الصوت و الصورة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- **الاجتماعات من خلال المحاضرات السمعية l'audio conférence :**
تسمح المحاضرة السمعية لعدة أفواج متكونة من 06 ستة أشخاص على الأكثر (2 إلى 4 أفواج) متواجدون في مواقع مختلفة في استوديوهات مجهزة بإقامة اجتماع عن بعد (الحوار في هذه الحالة هو تبادل الكلام و المخططات).

د- **التجمع من خلال شبكة الإنترانت Net meeting:** يسمح بالاتصال مع مشاركين آخرين من خلال شبكة الإنترانت المحلية، حيث يمكن :

- الكلام مع المشاركين الآخرين؛
- استعمال الفيديو؛
- تبادل البرامج و الوثائق؛
- يسمح بمراقبة البرامج و التبادل بين المشاركين إرسال الملفات؛
- إدخال المعلومات شخصية من أن يقوم البرنامج باستعمالها.

**ملاحظة:** يجب تحديد الاسم و اللقب و العنوان الإلكتروني:

- الإسم.....
- اللقب.....
- العنوان.....
- الموقع.....
- التعليق.....

## VII- شبكات الاتصال:

ينشأ الاتصال المرتبط بأداء المهام في المنظمة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينها و بين أعمال و مهام الآخرين في المنظمة، و بالتالي يصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة ثانية، و التقريب بين المعتقدات الثقافية و نظام القيم من جهة ثالثة خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تشمل العديد من الأنماط الثقافية التي يقرب الاتصال فيما بينها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

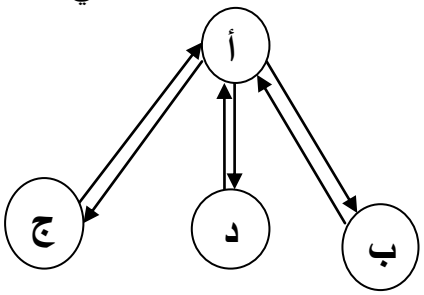
يقصد بشبكات الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة و سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر.

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 رئيسين 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 وتصلح هذه الشبكة للتنظيمات الصغيرة او للوحدات الصغيرة داخل التنظيم الكبير و يكون شكل هذه الشبكة حسب الشكل التالي:



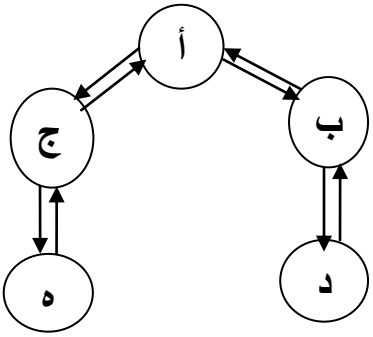

**الشكل رقم 02: شبكة الاتصال المباشر**

#### 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

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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 رقم 03.**

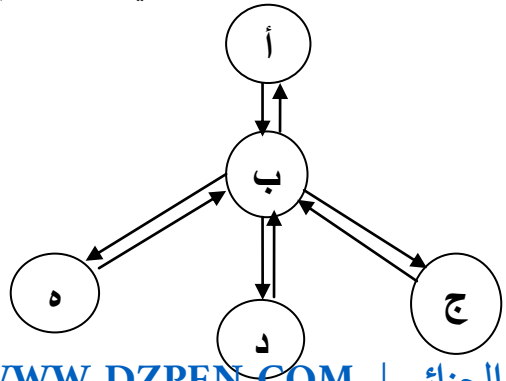



**الشكل رقم 03: شبكة الاتصال غير المباشر**

### 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 معاونا 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 رقم 04.**



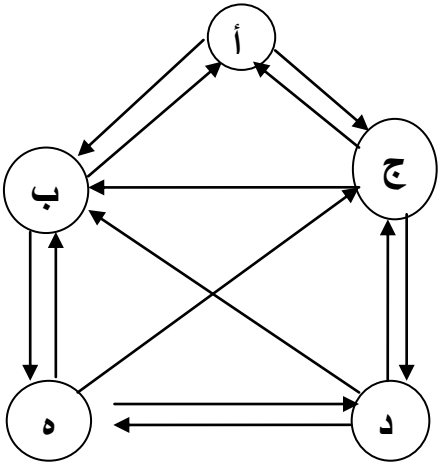

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**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،ه ) و الرئيس الأعلى (أ) مباشرة أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين ( ج،د) للمرؤوسين ( د،ه ) 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.

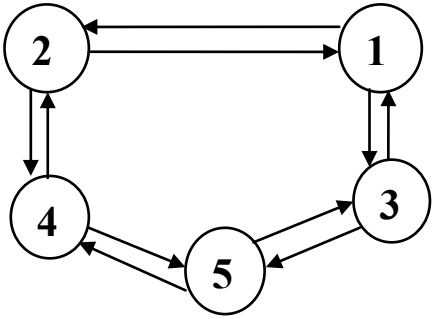



**الشكل رقم 05: شبكة الاتصال الكامل المتشابك**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**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 فانه يمكن للعضو الرابع أن يتصل بالعضو ( 5،3) و يمكن 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، فرغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أنها تتعرض داخل التنظيمات إلي 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.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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

- 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 بكبت 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 التقاط الرسالة:** الذي ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي في أو إدراكي في التقاطها، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر حسن التقاط الرسالة؛

ب-**الإدراك الانتقائي المفرط:** بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة و يعطيها تفسيرا 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؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

د- **الأحكام و المواقف المسبقة:** و هي قد تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة و مرسلها بناءا 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 المعيقات 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 ويصعب 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، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك 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 العكس؛

قلم الجزائر WWW.DZPEN.COM

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

**5- معيقات تنظيمية و إدارية:**

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 المعيقات 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 ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية و مدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

ب- **حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلة 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 المستقبلة.

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؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- 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 المرسلة 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 إيصاله بوضوح و على فهم الطرف الأخر 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 بعابرات مبهمة أو غامضة؛
- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- 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-<u>بالنسبة للمرسل:</u>**

- 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 يلـــــي:

- أن يكون خط الاتصال الرسمي محدداً وواضحاً بالنسبة لكل فرد في المنظمـة؛
- ضرورة استخدام خط الاتصال كاملاً، والذي يعني أن اتصال قائد المنظمة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالدرجة المناسبة؛
- ينبغي أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان؛
- ضرورة إصغاء القائد لمرؤوسيه مما يعطي المرؤوس الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه؛
- ضرورة أن يشرح القائد ويوضح أفكاره لمرؤوسيه 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، فالاتصال 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، رجع الصدى أو التغذية العكسية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

**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، الدافعية، المعلومات، الرقابة.

**للاتصال** نوعيين رئيسين 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 السمعي البصري، الاتصال الالكتروني.

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

تصنف **شبكات الاتصال** في نوعين رئيسين 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.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**معيقات الاتصال** تقسم إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها:

- معيقات 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.

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

- معيقات متعلقة بالرسالة: الغموض في الرسالة، الإخفاق في نقل الرسالة، حجم الرسالة.

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

- معيقات تنظيمية و إدارية، اختلاف المكانة، حجم الجماعة، ظروف وبيئة الاتصال.

**شروط الاتصال الفعال** (حلول لمعيقات 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.

WWW.DZPEN.COM قسم الجزائر

**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 الإسكندرية،2003
2- أحمد بدوي، **معجم المصطلحات للإعلام**، دار الكتاب المصري ، القاهرة مصر،1985
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 ، الأردن 1993
5- أندرو دي سيرلاتي، **السلوك التنظيمي و الأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، معهد الإدارة العامة.
6- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة**، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
7- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن – 2012
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 مهدلي ، **الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية 2003



قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

12- محمد فهمي العطروزي، **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 2006 – 2007
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 والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث مصر1991
18- محمد ناجي الجوهر، **الاتصال التنظيمي**، الإمارات، دار الكتاب، الجامعي، ط 1 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– القاهرة1997
22- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين**، الاسكندرية، الدار الجامعية ،1990
23- سلوى عثمان الصديقى، 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 ، سنة2000
26- ناصر دادي عدون ، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** دار المحمدية العامة، الجزائر2004 .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

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

**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**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**مقدمة :**

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.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

## 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)، تربطهم 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، أما العنصر الثاني فيتمثل في وجود فرد من بين المجموعة قادر على التأثير في سلوك المجموعة، أما 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

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

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، وممثلي المنظمات الأخرى لإحداث التفاعل حول الأهداف المشتركة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

## 2- أهمية الإجتماع:

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

- تسمح بالتوصل إلى دراسات شاملة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، من 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؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- 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

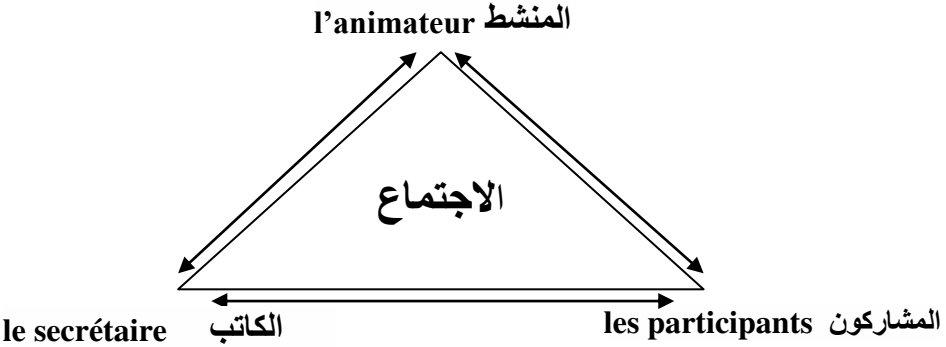
**3- أهداف الاجتماع:**

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، المشاركون. وكل واحد يلعب دور يختلف عن الدور الذي يلعبه الطرف الأخر حتى لا يقع خلاف بين هذه الأطراف.

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




**الشكل: أطراف الاجتماع**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

## 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 بطرقة 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 الآجال 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.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**3.1- وظيفة الضبط:** تعني تسيير ديناميكية الجماعة. وتركز هذه الوظيفة على الأفراد حيث تهدف إلى تحسين العلاقات و المجالات الحيوية بين الأفراد.

ودور المنشط هو:

- استقبال المشاركين في الاجتماع ووضعهم في وضعية مريحة .
- يكون متيقظ لحدوث لأي طارئ يسبب نشوب خلافات بين المشاركين أو يؤثر سلبا على المناخ العام السائد في الفريق

## 2- المشاركون Les participants:

المشاركون هم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات ومواهب وخصائص شخصية مختلفة. ومن مهامهم الحصول على معلومات و توفيرها و تحليلها، طرح الأفكار، اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال.

و يجب أن تتوفر عدة شروط في الأعضاء المدعوين لحضور الاجتماع أهمها ما يلي:

- أن يكونوا ذوو صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع؛
- أن تتوافر لديهم الخبرة والإلمام بالموضوع؛
- أن تتوافر لديهم الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع؛
- أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي؛
- ألا يكونوا من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين؛
- ألا يكونوا من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين ( خجول وغير منفتح اجتماعيا ).

و يقوم المشاركون بأداء ثلاثة وظائف رئيسية هي: المشاركة، الإنصات و الالتزام.

### 1.2- وظيفة المشاركة La fonction de contribution:

تظهر من خلال تدخلات المشارك في الحوار و تبادل الآراء بين المشاركين في الاجتماع و أيضا خلال كتابة محضر الاجتماع و سرد التوصيات و اقتراح الحلول المناسبة. يقوم المشركون أيضا بـ:

- التعبير عن أرائهم حول مواضيع الاجتماع
- محاولة طرح أرائهم و أفكارهم
- وضع جانبا انشغالاتهم الشخصية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

### 2.2- وظيفة الإنصات La fonction d'écoute:

خلال الاجتماع على المشاركون التقيد بـ:

- تجنب تحضير الجواب و المقاطعة إذا كان أحد الزملاء في الاجتماع يتحدث؛
- تجب تشخيص الحديث
- تقديم الشواهد و الأدلة للفهم و تقريب الفكرة للآخرين

### 3.2- وظيفة الالتزام La fonction d'engagement:

على كل مشارك في الاجتماع تقاسم المسؤولية مع باقي زملائه و عليه:

- الإشادة بوجهات النظر التي يبديه باقي الزملاء في الاجتماع مما يبقي فريق العمل متضامن في قراراته؛
- تقديم مقترحات و المشاركة في كل المهام و الواجبات المطلوب تنفيذها؛
- اتخاذ مواقف ( تقديم أدلة و براهين إذا تطلب الأمر في حالة التباعد في الآراء) وذلك باعتماد مواقف و اتجاهات تميل للمشاركة (participative) وليس للمنافسة (compétitive )؛
- تجنب المواقف الحيادية أو لا موقف.

### 3- الكاتب Le Secrétaire:

يتولى كاتب لو سكرتير الاجتماع القيام بالواجبات التالية :

- إعداد جدول الأعمال بالتعاون مع رئيس الاجتماع و الدعوة للاجتماع؛
- التأكد من تكامل العدد القانوني من المجتمعين لبدء الاجتماع وعدم إضاعة الوقت في انتظار الآخرين؛
- استلام اعتذارات التغيب عن الاجتماع ورفع تقارير بها و تسجيلها؛
- التأكد من حصول المجتمعين على جميع الوثائق الضرورية؛
- إعداد احتياطي من الوثائق لتسليمها للأعضاء الذين لم يحصلوا على نسخة أو لم يصطحبوا نسخهم؛
- التأكد من أن كل الضروريات في مكانها: أدوات الكتابة و الدفاتر و الأقلام و غيرها؛
- التأكد من أن الاجتماع يسير وفق جدول الأعمال و ليس في أي بند؛

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- التأكد من استيعاب الجميع لقرارات الاجتماع بدقة و وضوح؛
- تسجيل سير الاجتماع في المحضر؛
- حفظ المحضر بحيث يكون بمقدور المجتمعين الحصول عليه بسهولة؛
- التأكد من تسلسل الأمور وفق التخطيط و تقديم التقارير في الوقت المحدد.

و يتولى كاتب جلسة الاجتماع القيام بثلاثة وظائف هي: الإنصات، التلخيص و تحرير محضر الاجتماع.

### 1.3- وظيفة الإنصات La fonction d'écoute:

تعتبر وظيفة الإنصات الوظيفة الأكثر أهمية لكاتب الاجتماع، حيث ترتكز على الاستماع للجميع. تتطلب هذه الوظيفة من الكاتب اتخاذ مواقف و اتجاهات متفهمة للغير وبذل مجهود ذهني للتركيز.

و على كاتب الجلسة القيام بـ:

- كتابة أهم الأفكار و الآراء المهمة التي تم طرحها من طرف الأعضاء خلال الاجتماع؛
- البقاء في حالة انتباه لكل تدخلات الأعضاء المشاركون في الاجتماع بدون أي حكم مسبق؛
- تجنب التصرف و أخذ دور المنشط.

### 2.3- وظيفة التلخيص La fonction de synthèse:

يتولى كاتب الجلسة القيام بالتوضيح الضروري في حالة في حدوث شك في موقف أو رأي معين، يجب توضيحه و إذا اقتضت الضرورة، تستعمل السبورة لعرض أهم القرارات أمام جميع المشاركين.

### 3.3- وظيفة تحرير محضر الاجتماع la fonction de rédaction du procès verbal:

و هي وظيفة معقدة (**Délicate**)، تتطلب من كاتب الاجتماع الرجوع إلى منشط الاجتماع من أجل استنباط و إعداد محضر الاجتماع.

كاتب الاجتماع هو شخص متعود على كتابة و تحرير المحاضر و التقارير، لذا يجب أن يتقن مجال اللغة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يشترط في محضر الاجتماع أن يتضمن نتيجة عمل الفريق و أسماء المشاركين في بداية المحضر.

## III- أنواع الاجتماعات: les types de la réunions

### 1- أسس تصنيف الاجتماعات:

تصنف الاجتماعات عموما إلى عدة أنواع تبعاً لتعدد أسس تصنيفها. و من أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

### 1.1- من حيث المدة أو الزمن:

أ- **اجتماعات دورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب-**اجتماعات غير دورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة و الاجتماعات العادية التي تعقدها الجمعيات العمومية في مختلف المؤسسات.

### 2.1- من حيث الشكل:

أ- **اجتماعات رسمية:** وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة ( أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام ) .

ب- **اجتماعات غير رسمية:** وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة و السهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

### 3.1- من حيث المستوى:

أ- **اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي:** مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب-**اجتماعات على مستوى الدولة:** مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجالس أخرى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

**ج-اجتماعات على مستوى المنظمات:** مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

## 2-تصنيف الاجتماعات في المنظمات:

يمكن القول بأن الاجتماعات التي تتم داخل المنظمات أو الإدارات غالباً ما تقع في واحد أو أكثر من الفئات التالية: اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين، اجتماعات طلب المعلومات، الاجتماعات الخاصة بالإقناع، اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي، الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.

### 1.2- اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين: Réunion d'information

تتيح هذه الاجتماعات الفرصة للآخرين لمعرفة القرارات أو الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، أو أية معلومات أخرى يُراد معرفتها من قبل الآخرين، وغايتها الأساسية توضيح المعلومات المعطاة التي قد تتعرض للتشكيك وللتحدي، وبالتالي كان لا بد من التحضير الجيد للمعلومات وللاجتماع، وفي نفس الوقت يعتمد نجاح هذه الاجتماعات على مهارة قائد الاجتماع في العرض و الإقناع، وعلى مدى مصداقيته، ولا بد من إتباع جدول الأعمال الواضح والمعد مسبقاً.

### 2.2- اجتماعات طلب المعلومات:

تتيح هذه الاجتماعات مناقشة، تبادل وجهات النظر، وانتزاع معلومات ما كردود واستجابات أثناء الاجتماع، وذلك في مواضيع مطروحة ومطلوب جمع معلومات عنها، وعادة ما تحدث هذه الاجتماعات قبل اجتماعات صنع القرار لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذه (في مشروع مهم، في اتخاذ خطوات ما، وغيرها...)، ويكون التحضير المسبق لكل من طالبي المعلومات ومعطيها.

### 3.2- الاجتماعات الخاصة بالإقناع (التفاوض): Réunion de négociation

عادة ما يطرح أحد الأعضاء في هذه الاجتماعات قضية بغرض إقناع الآخرين بها مثل خطة جديدة، أو مشروع جديد، إن مهارة و قدرة رئيس الاجتماع في إنجاح هذه الاجتماعات تعتمد بشكل رئيسي على قدراته

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

التأثيرية ومهاراته في الإقناع، ولذلك كان لا بد من تحضيره المسبق، وترتيب النقاط التي سيعرضها بطريقة فعالة.

### 4.2- اجتماعات حل المشكلات: Réunion de résolution de problème

و تهدف إلى تشجيع المشاركين على التفكير للحصول على فرص عمل جديدة أو حلول لمشكلة ما، ويكون التخيل والإبداع من العناصر الرئيسية لهذه الاجتماعات، حيث يتم الحصول على رؤى متعددة من قبل المشاركين، ويقع على عاتق قائد الاجتماع (وبقية الأعضاء) مسؤولية تسهيل ومساعدة الآخرين على التفكير وتوليد الأفكار، وغالباً ما تفقد هذه الاجتماعات أهميتها عندما يكتشف الأعضاء بأن رئيس الاجتماع قد اتخذ مسبقاً حلولا للمشكلة المطروحة، وأن الهدف الخفي لهذا الاجتماع الشكلي هو الحصول على موافقة الأعضاء حول القرار المتخذ.

### 5.2- الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار: Réunion de décision

تركز هذه الاجتماعات على البحث عن المعلومات اللازمة، حيث يقوم الأعضاء بالمساهمة بما لديهم لبناء قاعدة بيانات حقيقية يستند عليها قبل اتخاذ أي قرا، فدرجة الاستعداد (توفر المعلومات) تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه الاجتماعات، ولا بد من حضور المشاركين المناسبين من ناحية القوة اللازمة لاتخاذ القرار، ومن حيث المعلومات اللازمة من أجل الاختيار الأصوب. إن تدخل جميع الأطراف بطرح وجهات نظرهم المتعددة، واستماعهم لبعضهم البعض أمر مطلوب بالرغم من أنه قد ينشأ النزاع نتيجة لاختلاف الآراء.

و تعتبر الاجتماعات الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرارات من أصعب الاجتماعات التي يمكن إدارتها، (ولسوء الحظ فإن معظم الاجتماعات في الشركات والمنظمات يبدو أنها تقع في إطار هذين النوعين ). وذلك لأنهما يتطلبان :

- تحضيراً وتخطيطاً دقيقاً.
- إدارة حازمة للاجتماع من قبل رئيس الاجتماع.
- ضرورة الفهم الكامل لجميع العمليات المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

## IV- مراحل و قواعد تحضير الاجتماع La préparation de réunion

تنقسم عملية إدارة الاجتماع إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الإعداد للاجتماع؛

**المرحلة الثانية:** مرحلة عقد الاجتماع؛

**المرحلة الثالثة:** مرحلة ما بعد الاجتماع.

### 1- المرحلة الأولى: الإعداد للاجتماع

وفي هذه المرحلة يجتمع المدعوين للاجتماع لمناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال *(l'ordre de jour)*، الذي يعتبر إحدى الأدوات الفعالة في نجاح الاجتماع أو فشله، حيث أن لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاحه.

جدول أعمال الاجتماع عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية معظم وقت الاجتماع، كما تتضمن أهم نقاط الاجتماع و هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، أسماء المشاركين فيه، مواضيع المناقشة الروتينية، مواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

يتضمن جدول الأعمال البنود التالية:

- موضوع الاجتماع؛
- الهدف المعلن والفوائد المتوقعة؛
- نوع الاجتماع من حيث الرسمية ومدى سلطة قراراته؛
- موعد البدء وموعد الانتهاء ومدة الاجتماع؛
- عدد المشتركين و أسمائهم ووظائفهم؛
- مكان اجتماع وأسلوب الوصول إليه؛
- إسم الرئيس أو وظيفته والسلطة الآمرة بالاجتماع؛
- تعليمات الاجتماع؛
- أسماء المتكلمين ووظائفهم ومواضيع كلماتهم؛
- الوقت المحدد لكل متكلم.
- المحظورات والممنوعات من حيث المواضيع والتصرفات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و يجب أن يراعي في هذه المرحلة بعض القواعد و التوجيهات التي تساعد على نجاح الاجتماع منها:

- أن يبدأ الاجتماع في الموعد المحدد له لأن ذلك احترام و تقدير للأعضاء إذا كان عدد الحاضرين لم يصل إلى العدد القانوني لبدء الاجتماع؛
- تحديد الأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع؛
- توجيه الدعوة إلى المدعوين للاجتماع موضحا مكان و موعد الاجتماع بدقة مع مراعاة أن يكون الموعد مناسب، ويفضل تحديد موعد بداية و نهاية الاجتماع؛
- التأكد من تحضير مكان الاجتماع تحضيرا مناسبا؛
- إعداد سجل لتوقيع الحاضرين في الاجتماع مع المدعوين حتى يمكن حصر المتغيبين عن الاجتماع.

## 2- **المرحلة الثانية: مرحلة عقد الاجتماع**

و هي المرحلة التي يجتمع فيها المدعوين للاجتماع لمناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال، والأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه؛
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية؛
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه؛
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع؛
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي و المناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب؛
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع؛
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم؛
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وينبغي أن يراعى في هذه المرحلة القواعد التالية:

- أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؛
- أن تطرح الموضوعات للمناقشة طبقا لما ورد في جدول الأعمال؛
- أن ينتهي الاجتماع في الموعد المحدد لناهيته؛
- أن يتم تسجيل الاجتماع و كل ما دار فيه من مناقشات و تفاعلات و قرارات و إعداد محضر هذا الاجتماع.

و يعين كاتب المحضر من قبل الرئيس أو مدير الاجتماع قبل موعد الاجتماع ويكلف بكتابة ما جرى من مناقشات كتابة فنية واضحة، وعليه أن يكون أمينا فيما يسمع مع تسجيل اسمه في نهاية المحضر ويوقع ويعرضه للتصديق عليه من قبل المشتركين، وليس لكاتب المحضر أن يبدى رأيه في مسألة إلا إذا طلب منه ذلك ويكون رأيه استشاريا، ولا يجوز له أن يفشى ما أطلع عليه خارج مجال الاجتماع.

ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :

- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده؛
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين؛
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا؛
- اسم رئيس الاجتماع؛
- جدول الأعمال؛
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال؛
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية؛
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

### 3- **المرحلة الثالثة: ما بعد الاجتماع**

وهي مرحلة ما بعد الاجتماع أو ما يطلق عليها مرحلة المتابعة، وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

**1.3- توثيق الاجتماع:** يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك. و بعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

**2.3- تقييم الاجتماع:** يقوم رئيس الاجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

والطريقة البسيطة لتقيم الاجتماع هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

1- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / لا .
2- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / لا.
3- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / لا.
4- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / لا.
5- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / لا.

**3.3- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:**

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول؛
- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، و قيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

**V- قواعد إدارة الاجتماعات بفعالية**

يتطلب حسن إدارة النقاش تجاه موضوعات الاجتماع ، أو الاقتراحات المقدمة أن يكون لدى المدير حسن استعداد لإدارة الاجتماع ، ويقدم مجموعة من كتاب الإدارة بعض الضوابط للقيادات ( المدراء ) تحت عنوان كيف تقود اجتماعاً فعالاً ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

**1- الإعداد للاجتماع:**

- سل نفسك هذا السؤال: هل هذا الاجتماع ضروري؟ وتأكد من أن الإجابة ستكون بالإيجاب قبل أن تدعو إليه؛
- تأكد من مكان الاجتماع قد أحسن إعداده، ولاحظ أن غرفة الاجتماعات فسيحة والمقاعد مريحة ووقت الاجتماع مناسب، وأن عدد الأوراق والأقلام والأدوات الأخرى اللازمة متوفرة؛
- قرر ما هي المواد أو المعلومات التي ستزود بها، وكيف يجب أن يتقبلوها، وأعد أسئلتك مقدماً حتى تبدأ المناقشة فور عرض المشكلة.

**2- أثناء عقد الاجتماع:**

- افتتح الجلسة ببشاشة و اترك المجتمعين يأخذون راحتهم، ثم اشرح الغرض من الاجتماع؛
- زودهم بجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة؛
- التزم بجدول الاجتماع ولا تسمح بإثارة موضوعات خارجية لا علاقة لها بموضوع الاجتماع؛
- لا تتجاوز الوقت المحدد للاجتماع وأنجز فيه كل ما يمكن إنجازه ؛
- تأكد من أن كل واحد من المجتمعين لديه الفرصة للتعبير عن وجهة نظره؛
- لخص ما قيل، وأعلن عما أتمه الاجتماع، وأشر إلى العمل الذي سيختار نتيجة للاجتماع، وعن الرؤساء المنفذين للجان التي ستتولى ترجمة قرارات الاجتماع إلى عمل.

**3- بعد الاجتماع:**

- تتبع الموضوعات وراقب تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماعات؛
- أحط أعضاء الاجتماع علماً بما يتم تنفيذه نتيجة قرارات هذه الاجتماعات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

**خاتمة:**

يعرف الاجتماع على أنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى منظمة واحدة، يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات بغرض اتخاذ القرار حول مشكلة ما أو هو عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

يتألف الاجتماع من ثلاثة أطراف هي: المنشط أو مدير الاجتماع، كاتب الاجتماع، المشاركون في الاجتماع.

مدير الاجتماع يقوم بأداء ثلاثة وظائف رئيسية وهي: وظيفة الإنتاج، وظيفة التنظيم، وظيفة الضبط.

يقوم المشاركون بأداء ثلاثة وظائف رئيسية هي: المشاركة، الإنصات، الالتزام.

كاتب الاجتماع يقوم بأداء بثلاثة وظائف هي: الإنصات، التلخيص و تحرير محضر الاجتماع.

تصنف الاجتماعات عموما إلى عدة أنواع أهمها:

- من حيث المدة أو الزمن: اجتماعات دورية ،اجتماعات غير دورية
- من حيث الشكل :اجتماعات رسمية ،اجتماعات غير رسمية.
- من حيث المستوى: اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي، اجتماعات على مستوى الدولة ،اجتماعات على مستوى المنظمات.

تصنف الاجتماعات التي تتم داخل المنظمات أو الإدارات إلى الفئات التالية:

اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين، اجتماعات طلب المعلومات، الاجتماعات الخاصة بالإقناع، اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي، الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.

تمر عملية إدارة الاجتماع بثلاثة مراحل أساسية هي: مرحلة الإعداد للاجتماع، مرحلة عقد الاجتماع، مرحلة ما بعد الاجتماع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

## مراجع الدرس:

### كتب باللغة العربية:


- عبد المعطي محمد عساف ،**السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة** ، الاردن ، دار الزهران 1999؛

- سلوى عثمان عباس الصديقي، **الأبعاد العلمية و الاتصالية رؤية نظرية و علمية واقعية** ، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية .1999؛

- فهد بن سعود بن عبدالعزيز ، **الاتصالات الإدارية "ماهيتها ، أهميتها ، أساليبها"** ، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة ، الرياض.1995؛

- دفيد مارتن ، **فن ادارة الاجتماعات ترجمة ريما علاء الدين**. منشورات دار علاء الدين ، دمشق . سوريا ط1 2002؛

-كينان ، كيت ، **قواعد إدارة الاجتماعات "ترجمة مركز التعريب والبرمجة"** ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى ، لبنان .1996؛

- السيد ، إسماعيل محمد ، وآخرون ، **تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 1997؛

- مركز الخبرات المهنية للإدارة ،**مهارات الاتصال الفعال** ، المناهج التدريبية المتكاملة المتقدمة في الإدارة " ، القاهرة.2000؛

- المهوس ، محمد بن عبد الرحمن (١٤١٥هـ) إدارة الاجتماعات والمؤتمرات في الإسلام ، الرياض : مطابع القوات المسلحة،1997


### كتاب باللغة الفرنسية:


**Abdelkrim bouhafs. la communication de l’entreprise : comment dire aux uns et aux autres Algérie .2007**