

تاريخ استقبال المقال: / 2017/ تاريخ قبول نشر المقال: / 2018/ تاريخ نشر المقال: 31/ 01/ 2018

الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم و الأنواع و الوسائل و النظريات) *Administrative communication in organizations (concepts, types, methods and theories)*

Researcher: choucha messaoud

University Amar Telidji-laghouat- Algeria

Researcher: delassi Amhamed

University Amar Telidji-laghouat- Algeria

أ. شوشة مسعود

جامعة عمار تليجي بالاغواط-الجزائر

أ.د. دلّاسي أمّحمد

جامعة عمار تليجي بالاغواط-الجزائر

الملخص:

يحظى موضوع الاتصال بأهمية قصوى اليوم في المنظمات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها. فأهمية الاتصال تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة ، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأبي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، و لقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته وهذا ما بدا جليا من خلال مفهوم الاتصال و طرقه و أنواعه و وسائله المتعددة. الكلمات المفتاحية : الاتصال ؛ المرسل ؛ الرسالة ؛ المستقبل ؛ التغذية العكسية .

Abstract:

The issue of communication is of the utmost importance today in modern organizations, whatever their size or nature. The communication process within the organization must be taken care of in order to achieve the objectives for which it was found. The importance of communication makes it the primary catalyst for ensuring the functioning of management, without which the administrative process can not be completed. Any lack of communication services can adversely affect the level of business performance in the organization. The applications of communication science in various fields have enriched its core data, Its activities and this is evident through the concept of communication and its methods and types and methods of multiple. Key words: Connection ; The sender; the message; the future; Reverse feedback.

مقدمة :

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء، وكما نعلم أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد و الجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية .

ولقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح لعملية الاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم... الخ بهدف التأثير على السلوك .

أولاً: مفاهيم الاتصال :

1-1- الاتصال لغة:

- أ- يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية **Communication** إلى الكلمة اللاتينية **Communis** و معناها **Common** التي تعني المشترك و فعلها **Communicare** يذيع أو يشيع. (1)
- و بالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.
- ب- الاتصال في قاموس أكسفورد فيعرف بأنه: نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات (2).
- ج- جاء في قاموس المورد الثلاثي الاتصال بمعنى: ارتباط، اتصل، استمرار، تواصل، دوام (3)

1-2- الاتصال اصطلاحاً :

- أ- يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي: بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزمالذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذالرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان (4)
- ب- حسب ميلر **G.Miller**:الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخصاً، و نريد إبصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر (5).
- ج- يعرف شيري **C.Cherry**:الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث (6)
- د- يركز علماء النفس و الإدارة المهتمين باكتساب السلوك و التعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم عبارة عن: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. (7)
- هـ - يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه (8)
- و- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه : العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات (9)
- ي- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير (10)

ل-عرفه **خضير كاضم حمود**: عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك باستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك⁽¹¹⁾

ثانيا : عناصر الاتصال :

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية و اجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد والجماعات،فهي تؤثر و تتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها،فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، و تشمل هذه العملية ما يلي:

1- **المرسل**:مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة⁽¹²⁾

و يتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها و توضيحها . ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته و ميوله و قيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.و يحدد **ديفيد بربلو** أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل و هي:⁽¹³⁾

أولاً: مهارات الاتصال من مهارات الكتابة و القراءة و الاستماع و القدرة على التفكير ووزن الأمور.

ثانيا: اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا،الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.

ثالثا : مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته.

رابعا: النظام الاجتماعي و الثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي و الثقافي .

2- **الرسالة:**يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل،أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه،وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل،و تتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة⁽¹⁴⁾ .

3- **الوسيلة:**هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل،فهي الوسيط بينهما و بدونها تتوقف عملية الاتصال،و تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة.⁽¹⁵⁾

4- **المستقبل:**هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة،و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، و يقوم بحل رموزها،و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني ودلالات⁽¹⁶⁾، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها،و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا،فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

5- **التغذية العكسية أو الراجعة:** و هو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها،إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة⁽¹⁷⁾

و هناك أربعة طرق للنظر إلى رجوع الصدى،فقد يكون ايجابيا أو سلبيا،و قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها،و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقين،و قد يكون فوريا أو مؤجلا،و يمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق و قد يكون مقيدا⁽¹⁸⁾، أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات،وفهمه و تفسيره لها بالرد عليها.

6- **بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل،و هناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال⁽¹⁹⁾

و تتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

ثالثاً: أهداف عملية الاتصال:

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل .

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات ، واستقصاء ردود الأفعال⁽²⁰⁾.

فعملية الاتصال تحقق أهدافاً متعددة، تهدف إلى التأثير المرسل في المستقبل و نقل رسالته إليه بهدف معين قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرات معينة أو مهارات.

و منه يمكن تخصيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

3-1- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بالمما تماماً بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة بعلاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم و الثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل⁽²¹⁾.

فالعاملون يهتمون أن يعرفوا عن نشاطات و عمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم و مستقبل مؤسستهم. ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين و مستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم و تعاونهم لمواجهةها، و معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، و تكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجيتها والظروف الاقتصادية المحيطة بها و التوقعات المستقبلية

3-2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية: عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، و عندما يتخذ أحد المديرين قراراً معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم و معرفة ما يقومون به⁽²²⁾. و النظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متقفاً و منسقا مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لابد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات و البيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، و توصيلها إلى العاملين وفي نفس معرفة آرائهم و وجهات نظرهم ومشاكلهم، و يمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

3-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور و العملاء: إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهمها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة و نموها و بقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها و عن جهودها، و العملاء يمثلون عنصراً مهماً، فتطورها و تحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور و العملاء في نشاطها و جهودها و اقتراحاتهم و شكوايهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة⁽²³⁾.

✓ كما أورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها وهي: ⁽²⁴⁾

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ،

فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

- 2- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
 - 3- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج
 - 4- تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة
 - 5- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- رابعاً : أنواع الاتصال .:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

أ-الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرّف الاتصال الرسمي بأنه : تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومناظرات اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها (25). فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.

✚ وينقسم الاتصال الرسمي إلى : اتصال عمودي و اتصال أفقي.

1-الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل

1-أ - الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلاً نازلاً، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.
- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين. (26)

1-ب الاتصال الصاعد:على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً

بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.
- تقديم الشكاوي، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.
- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل
- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل (27) .

• يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهرمية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا التثقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي. (28)

وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلبيات على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كالتقاعد كل تصرفات الإدارة، حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة، أثناء أداء العمل، هذه السلوكيات قد

تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية. (29)

2- الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر. (30)

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: /المقالات الخاصة/ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة/ المؤتمرات/ المكالمات الهاتفية/ الملصقات على الحائط/ التقرير السنوي للموظفين/ المجالات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة/ الخطابات البريدية المباشرة/النشرات الدورية والخاصة/ الصور والأفلام السينمائية. (31)

ب- الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم (32)، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

ومن الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهين الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية (33).

خامساً : طرق و وسائل الاتصالات :

للاتصالات عدة طرق منها الطرق المكتوبة ، ومنها الطرق الشفهية:

5-1- طرق الاتصال المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في : (34)

أ-الأوامر والتعليمات : كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات

ب - الرسائل الخاصة : مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين

ج - مرجع أو دليل العاملين : وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

د-الأدلة : وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل ، وقد يكون شكلها ثابت ، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير ، وهي تشبه اللوائح

هـ - التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار

و- لوحة الإعلانات : وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.

✓ ويعتبر الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال والجهد ، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي (35)

5-2- طرق الاتصال الشفهية :

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية ، وتتمثل فيمايلي: (36)

أ - إصدار الأوامر والتعليمات

ب- المقابلات : مثل مقابلة التوظيف ، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية مقابلة النظر في الشكاوي.

ج - نظام الإستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها

د - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية

هـ - البرامج التدريبية : وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة
و- المؤتمرات

ي- الندوات

ك - الحلقات والزيارات : مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتدة.

سادسا : معوقات الاتصال في المنظمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه و في أي خطوة من خطواته، يمكن أن تعترضه و تخفض من فعاليته، وهذا يظهر مجموعة من الحواجز، أو صعوبات إنسانية و تنظيمية و غيرها، تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه.

و يمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى: (37)

أ- معوقات نفسية: و تعتبر أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص و القصور في سلوكه و شخصه، و هذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

أ-1 - معوقات خاصة بالمرسل:

• قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددا، و هو ما يكون مدعاة للتشويش و التردد.

و قد يكون الهدف واضحا و لكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، و قد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

• المعوقات الذاتية للمرسل: تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانا متأكدا مما يحوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهى بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للأفراد الآخرين، و أن ما يخص اهتمامه و قبوله سينال رضى الأطراف الأخرى دون شك في حين انه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو ابعد من ذلك، و يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية.

الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في شأنه أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته الأمر الذي يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلا إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

• التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون هذه التحيزات عشائرية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة

الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلا فهذا العائق غالبا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة

أ-2- معوقات خاصة بالمستقبل:

- **سوء التقاط الرسائل:** التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة و وضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمر آخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لهاو منها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر.
 - **الإدراك الانتقائي المفرط:** وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير و فهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.
- ب- المعوقات التنظيمية:**و تتمثل في عدم وضوح الهدف و مشاكل السلطة و التخصص و نقص المعلومات و البيانات،كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال .

فقد تكون ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى،و من هذه الإشكالات غموض و عدم تحديد و حدة السلطة الأمر و نطاق الإشراف،و منها عدم احترام هذا التنظيم و بقاءه مجرد وثيقة لا فعالية لها.وقد تكون ناشئة عن نقشي التنظيم غير الرسمي و هو أكبر و أخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عملية الاتصال،و هو بطبيعته و في أهدافه التي تخدم المصالح و التحالفات والتكتلات يؤدي الأهداف الوظيفية و الرسمية للمؤسسة و يكون على حسابها.و معوقات نابعة من قنوات الاتصال فعدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال،فيجب على المرسل انتقاء الوسيلة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة،هذا من جهة و من جهة أخرى،قد تكون هذه الأدوات غير كافية أو وتيرة العمل فيها بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات،و تكوين بنك لذلك.

ج-معوقات ثقافية:

ج-1-المعوقات اللغوية:و تشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة،و يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق و اختلافات في المستويات التعليمية و الثقافية.

ج-2-اختلاف البيئة الاجتماعية العادات و التقاليد و القيم:

يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معينة قصدتها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية و ما يترتب عن ذلك من اختلاف في القيم العادات والتقاليد و أثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح.

ج-3-اختلاف الأطر المرجعية:

يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضاً في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية. و عندما تختلف الأطر المرجعية(الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلا) لكل من المرسل و المستقبل فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى.

د- معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي:

ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

و يتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم ، و ضعف رغبتهم في الاتصال.

❖ يصنف فليب كابين **Philippe cabin** أربعة معوقات رئيسية هي: (38)

1- غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم .

2- قيام الاتصالات الرسمية على حساب الجانب الإنساني.

3- غياب الاتصال الصاعد .

4- كثرة الحلقات المفرغة بين الإدارة و العمال.

سابعاً : نماذج الاتصال:

لقد قدم بعض المختصين نماذج للاتصال ، باعتباره ظاهرة ديناميكية تضم عدداً من العناصر المشتركة في أداء العملية الاتصالية ، و هذه النماذج تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية و محاولة توضيحها ، و سنتطرق هنا إلى بعض هذه النماذج و أكثرها انتشاراً.

1-7- نموذج شانون و ويفر (النموذج الخطي): (39)

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949، إن بساطة هذا النموذج من جهة و شموليته من جهة ، جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الاتصال

و هو عبارة عن نموذج خطي بسيط تيسر فيه عملية الاتصال في طريق واحد. و قد وصف شانون و ويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

1- مصدر المعلومات.

2- المرسل.

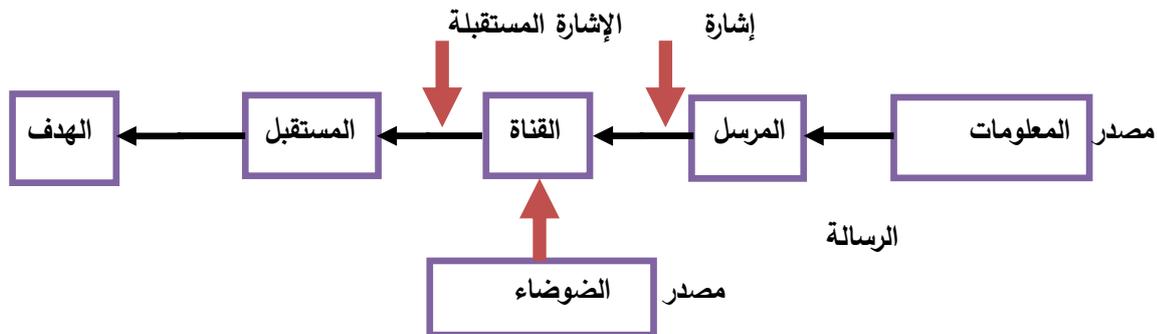
3- القناة أو الوسيلة.

4- المستقبل.

5- الهدف.

6- مصدر الضوضاء.

الشكل رقم (01) : نموذج شانون و ويفر للاتصال.



المصدر : رجي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007، ص 260.

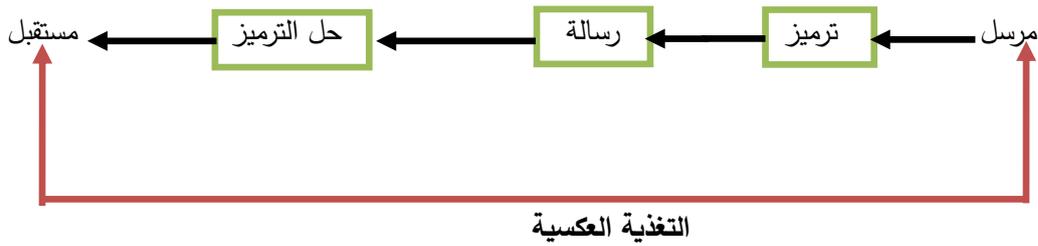
حيث تنتقل الرسائل على شكل إشارة على طول قناة الاتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بواسطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها كما أنه نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيق العملية الاتصالية . و مع مرور الزمن أعيدت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلاءم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال. و النموذج المعدل للتسمية هو: المصدر والرمز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل.

إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة (التغذية العكسية).
2-7 - نموذج فينر : (40)

في نفس الفترة ظهر نموذج " Wiener " حيث قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عنصر الضبط : التغذية العكسية "Feed back" و هي ارتداد المعلومات و تعديلها عن الرسالة و تعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.

و قد أعطى فينر هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات و لعملية التعديل في متابعة عملية ما ، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل ، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة.

الشكل رقم(02) : نموذج فينر للاتصال



المصدر:ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، 2004م ، ص 17.

3-7 - نموذج بالو ألتو (palo alto) : (41)

يعتبر الاتصال في هذا النموذج شرط أساسي لحياة البشرية بحيث يكون الإنسان و يوجد فيه منذ نشأته ، و نموذج بالو ألتو يحتوي على تسعة مبادئ أساسية تتمثل في:

- الحتمية: لا نستطيع أن لا نتصل خاصة داخل المجتمع.
- الغيرية: الاتصال يكون من خلال التوجه نحو الآخرين.
- الشمولية: الاتصال هو مضمون شامل يقوم على أساس مجموعة من المعلومات المتداولة من خلال العلاقة ما بين المرسل و المستقبل.
- الملائمة: الاتصال يفرض التكيف مع عناصر الجوهرية للاتصال أي لا نستطيع أن نتصل بنفس الرسالة و بنفس الطريقة إلى كل العالم و في كل وقت.
- وقتي: إن إرادة الدخول في اتصال هي إرادة الدخول في علاقة و من أجل بناء هذه العلاقة نأخذ ضرورة الوقت.
- نظام: الاتصال هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها منها: المرسل، المستقبل،الرسالة، بيئة الاتصال...الخ

- تفاعل: الاتصال يؤدي إلى رد فعل.
- مواجهة: كل عملية اتصال تؤدي إلى صراعات.
- الاستباق: يجب استباق ردود فعل و تنبؤ استراتيجيات الجواب.

ثامنا : نظريات الاتصال التنظيمي:

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجود النظريات، ونجد أحيانا أن هذه النظرية مستمدة من بعضها البعض ولذلك يتعين على كل بحث علمي العودة إلى هذه النظريات، حتى يتسم بالصفة العلمية فهي تقيد في تفسير المشكلات العلمية. إن انتقاء أي نظرية يكون في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف نعرض النظريات الموالية في بحثنا هذا:

1- نظرية التبادل:

العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة، وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم⁽⁴²⁾

2- نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي و الاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة ، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، و أ، التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون- التنافس- الاتصال- التوافق- الصراع) و بالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي⁽⁴³⁾

3- نظرية الحتمية التكنولوجية:

وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد إنيس" و"مارشال ماكالوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال بل وحق في تنظيم المجتمع كله لقد كان ماكالوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أثر من الرسائل التكنولوجية، فلتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداد لها (الكاميرا للعين- الميكروفون للسمع- الحاسبات الآلية للعقل... الخ)⁽⁴⁴⁾

خاتمة :

الاتصال مفهوم واسع و شامل ، يحدث ما بين الأشخاص في مختلف المجالات و الميادين ، و يعد وظيفة من الوظائف و المهام و الأنشطة الرئيسية للإدارة و له أهمية كبرى في المنظمة تظهر من خلال علاقته بالمنظمة و التي تبدوا من خلال مهامه ، و يبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال و الوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة هدفها . و هذا من خلال تحسين طرق الاتصال و التقليل الممكن من معوقاته ، فهو عملية تسمح بتواصل المنظمة مع جمهورها و بالتالي التعريف بنشاطاتها و خدماتها... الخ، و هو ما يصنع لها ميزة تنافسية تحدد مركزها .

قائمة الهوامش و المراجع:

- (¹)- فضيل دليو، (2003)، اتصال المؤسسة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ص2
- (²)-المرجع السابق، ص 22.
- (³)-روحي البعلبكي، (2008)، المورد الثلاثي - قاموس ثلاثي اللغات عربي-انكليزي- فرنسي، الطبعة 04، بيروت: دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر ، ص27.
- (⁴)-فضيل دليو،(2003)،الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله،القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع ،ص15
- (⁵)- ناصر داوي عدون،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،ص13
- (⁶)- المرجع نفسه،ص13.
- (⁷)- أحمد ماهر،(2000) ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في:الاتصال،الإسكندرية، الدار الجامعية ،ص2
- (⁸)- ناصر محمد العديلي،(1995)، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة ، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة ، ص 164.
- (⁹)-أندروي سينزلاقي،مارك جي والاس،(1991) ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة: جعفر أبو القاسم ،احمد ،المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ،ص 632.
- (¹⁰)- محمد محمد عمر الطنوبي ، (2001) ، نظريات الاتصال ، ط 1 ، الإسكندرية ، ص 15.
- (¹¹)- خضير كاضم حمود،(2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية، ص21.
- (¹²)- سلوي عثمان الصديقي،(2005)،الاتصال و الخدمة الاجتماعية،الإسكندرية دار المعرفة الجامعية ، ص 36.
- (¹³)- حسن عماد مكاي،(2002)، الاتصال و نظرياته المعاصرة،القاهرة الدار المصرية اللبنانية،ص 45.
- (¹⁴)- مرفت الطرابيشي،(2006)،نظريات الاتصال،القاهرة،دار النهضة العربية، ص 29.
- (¹⁵)- سلوي عثمان الصديقي،مرجع سابق،ص44 .
- (¹⁶)- أحمد ماهر،(2003)،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الإسكندرية،الدار الجامعية،ص343.
- (¹⁷)- مرفت الطرابيشي،مرجع سابق،ص32.
- (¹⁸)- حسن عماد مكاي،(2002)،الاتصال و نظرياته المعاصرة،القاهرة الدار المصرية اللبنانية، ص51.
- (¹⁹)- أحمد ماهر،مرجع سابق،ص27.
- (²⁰)- أحمد ماهر،كيف ترفع مهاراتك الإدارية في:الاتصال، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2004م ، ص31.
- (²¹)- عبد العزيز شرف،نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،2003، ص190.
- (²²)- المرجع السابق ،ص191.
- (²³)- المرجع السابق ،ص192.
- (²⁴)- صالح بن نوار ،(2004)، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات ، العلوم الاجتماعية ، العدد 22 ، ص ص : 120-121.
- (²⁵)- خيرى خليل الجميلي،(1997)،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، مصر ،المكتب الجامعي الحديث،الأزريطية ، ص2.
- (²⁶)- مصطفى عشوي،(1992)،أسس علم النفس الصناعي،الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،ص141.
- (²⁷)- -- هنا حافظ بدو،(2001)،وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، الإسكندرية،مصر ، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطية، ص ص 83-84
- (²⁸)- الأمين بالقاضي ،(2014)،الاتصال داخل المؤسسة ،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014، ص 72.

- (²⁹)- المرجع السابق ، ص 72.
- (³⁰)- نظير محمود كامل،(2002)،السلوك التنظيمي، ط 1 ، عمان ، الأردن ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ص123.
- (³¹)- هناء حافظ بدو،(2003)، الاتصال بين النظرية والتطبيق،مصر، الأزاريطة الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث، ص ص 155-156.
- (³²)- Bernard Cailley,(1996) ,**Politique de l'entreprise et performance économique**, les éditions d'organisations, Paris,France, p71.
- (³³)- سيد فهمي محمد،تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية،مصر ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص 139-140.
- (³⁴)- صلاح الدين عبد الباقي ،(2005)، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 319.
- (³⁵)- محمود سلمان العميان،(2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، عمان ، دار وائل للنشر ، ص 244.
- (³⁶)- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 319.
- (³⁷)- قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2009 ، 2010، ص ص : 44-48.
- (³⁸)- Philipe Cabin , la communication Etat des savoirs, 1er édition, paris, édition science humaines , pp (254-256).
- (³⁹)- ربحي مصطفى عليان،(2007)، أسس الإدارة المعاصرة ،الأردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ص 260
- (⁴⁰)- ناصر دادي عدون ،(2004)، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،الجزائر ، دار المحمدية العامة ، ص 17.
- (⁴¹)- Marc Thébaud,(2012) , **les 9 principes fondamentaux de la communication publique**, 08/01/2012, //:http, thebaudmarc. Expertpublic. fr.
- (⁴²)- منال طلعت محمود،(2001-2002)، مدخل إلى علم الاتصال، دط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 102.
- (⁴³)- المرجع السابق ، ص 103
- (⁴⁴)- محمد يسري إبراهيم دعيس،(1999)، الاتصال والسلوك الإنساني: رؤية في أنتروبولوجيا الاتصال، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، ص 47.