

الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط

محمد مزيان

أستاذ مساعد م.ع.إ.إ.

جامعة الجزائر

الاتصال المؤسستي الأنواع والأنماط

محمد مزيان

أستاذ مساعد م.ع.إ.إ.
جامعة الجزائر

تمهيد:

من المفيد لفهم الاتصال المؤسستي البدء في الحديث عن الاتصال، بصورة عامة، وذلك في إطاره الاجتماعي، إذ أنه أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمامات الدارسين والباحثين في مجمل العلوم الاجتماعية، وبصورة خاصة، علوم الإعلام والاتصال. ومن الملاحظ، في المرحلة المعاصرة، ذلك التركيز على الاتصال المؤسستي في مجال البحث الامبريقي، لما له من دور فعال في تنظيم وضبط العلاقة بين الادارة والقاعدة، ولما له من تأثير على اتجاهات وتوجهات العمال نحو أعمالهم.

ولقد نشأت مدارس الاتصال ونظرياته في الغرب وتطورت هناك. ويرى البعض أن هذه المدارس قد انتجت «رصيда بالغ الأهمية من النظريات والأساليب المنهجية، تراوحت ما بين تقديرات جزئية تعالج ظاهرة متميزة، إلى أطروحات ذات طبيعة كلية تضع الإتصال في إطار النظام الاجتماعي»(1).

تعددت مفاهيم الاتصال ومجالاته، تبعا للباحثين ومدارسهم. فهناك التعاريف العامة، وهناك المفاهيم التي تعبر عن آراء مدارسها المتعددة. على أن لفظ «إتصال - COMMUNICATION» في حد ذاته، هو من أصل لاتيني، ويعني العام والمشاركة، مما يؤدي إلى التفاهم حول فكرة أو إتجاه أو سلوك.

وتشير الباحثة «شانتال لاموط» إلى أن هذا المعنى يمتد إلى النصف الأول من القرن السادس عشر (16)، حيث أشتق من الكلمة اللاتينية "COMMUNICARE"، وهو أقرب أيضا إلى "COMMUNIER"، بمعنى تقرب وشارك واتحد في الرأي(2).

أما في اللغة العربية، فإن لكلمة إتصال معنى واسعا جدا ومتعددا. ومعناه في مجال بحثنا التقرب والتودد، وهو ما أشار إليه «المعجم العربي» لمجمع اللغة العربية في القاهرة، وكذلك معجم «متن اللغة» للعالم اللغوي الشيخ محمد رضا (3).

ويعرف (ليلاند برون L. BROWN) الإتصال بأنه: «نقل وتلقي الحقائق والآراء والشعور والاتجاهات والإحساس وطرق الأداء والأفكار بواسطة رموز ... وأن هدف الإتصال هو أداء العمل وفق المعنى المقصود مع خلق شعور وإحساس بأهمية الأداء (4) يركز هذا التعريف على نقل المعلومات والحقائق ومختلف المتغيرات السيكولوجية بواسطة الرموز أي لغة مكتوبة أو إشارات أو تعابير، وذلك بهدف إنجاز الأعمال المطلوبة على النحو المرجو.

ويرى كل من (رويش Ruesch وياتيسون BETESON) أن للإتصال أربعة أنماط: (5)

(1) - الإتصال الذاتي: أي الإتصال الحاصل بين الفرد وذاته (والمتمثل في الشعور والوجدان والفكر ...).

(2) - الإتصال الشخصي: بمعنى الإتصال بين شخص وآخر. وتعاني عملية هذا النمط من فقدان أو نقص بعض المعلومات.

(3) - الإتصال الجمعي: ويتسم بالعمومية والشمولية، حيث يتم بين عدد كبير من الناس.

(4) - الإتصال الثقافي: وهو النمط الذي تتفاعل فيه البيئة الثقافية في شكل عمليات إجتماعية.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك مفاهيم تعرف بمفاهيم مجال العلاقات الإنسانية عامة.

أ - ففيما يتعلق بالدراسات الإجتماعية، هناك نوعان من المفاهيم، نوع خاص بعلم الإجتماع ويعرف الإتصال بأنه: «عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصير رسالة معينة - فكرة أو مهارة أو اتجاه - مشتركا بينهما (6). ومن خلال هذا التعريف، تتجلى وظيفة التفاعل الإجتماعي بين أطراف الإتصال وتكاملها. أي أن الإتصال، في إطار العملية الإجتماعية، يخدم التفاعل بين الفرد والمجتمع.

وهناك النوع الثاني وهو المتعلق بالخدمات الإجتماعية. ويحدد الإتصال بأنه: «الوسيلة أو الأسلوب الذي يمكن إخصائي الإتصال من تكوين علاقة إجتماعية إيجابية مع كل الأطراف الأخرى للإتصال، ومن خلال تلك العلاقات الإيجابية، يمكن نقل الخبرات أو المعلومات أو التوجيهات أو الأخبار إلى تلك الأطراف بصورة تتوافر فيها عوامل التقبل لكل ما يراد توصيله إلى تلك الأطراف الأخرى(7) ويعني ذلك، أن الإتصال هو أساس التفاعل الذي يؤدي إلى تكوين علاقة إيجابية متنوعة ومتعددة وفي مختلف المواقف بين المرسل والمستقبل، يمكن من خلالها نقل الرسالة بصورة جيدة، مما يسهل تقبلها.

ب - وفي حقل بحوث علم النفس، يعرفه وارن H-C. WARREN بأنه: «نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى»(8). يركز وارن على نقل الانطباع، والذي يعتبر متغيرا ذاتيا نفسيا، من منطقة إلى أخرى، ولكنه يفتقر إلى المتغيرات الأخرى التي أشار إليها (لياند بروان) في التعريف الأول، إلا أنه يشمل عناصر الفهم والرسالة والأثر.

ج - بينما في ميدان التربية، يعرفه (كيرت ليفن K. LEWIN) بأنه: «العملية التي يمكن بواسطتها نقل التغير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى»(9). ويركز ليفن في تعريفه على التغير الذي يطرأ على السلوك، حيث يتم بواسطة الإتصال نقل ذلك التغير ليحدث في السلوك المفعول المقصود.

د - ويقصد بالإتصال في المجال الإعلامي «بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، وينتشرون في مناطق مختلفة»(10). يتضح من خلال هذا التعريف، أن المادة الإعلامية، أي الأخبار والأنباء والمعلومات وغير ذلك من الرسائل الواقعية والخيالية الأخرى، تنتقل عن طريق الصحف ووسائل الإتصال الجمعي بشكل عام. وينبغي التأكيد هنا، أن المادة الإعلامية تنتقل من طرف معين إلى طرف آخر، بغض النظر عن خصوصيات الجمهور وسماته الزمانية والمكانية.

أما في مجال العلاقات الإنسانية. فيعرف (شارلز كولي CHARLES COOLEY) الإتصال بأنه: «الميكانيزم الذي، من خلاله، توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان،

وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيحاءات والإشارات ونفخات الصوت والكلمة والطباعة الحديدية والبرق والتلفون، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر الزمان والمكان(11).

كانت هذه جملة من التعاريف التي تتعلق بالإتصال حسب العديد من المدارس ووجهات النظر المتعددة. أما فيما يتعلق بمفاهيم الإتصال المؤسستي، الذي هو موضوع بحثنا، فإن هناك أيضا العديد منها، نوردها بإيجاز، فيما يلي:

(1) - «هو عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين بالحالة التي هي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنى»(12).

يعتمد هذا التعريف على الذهن الذي يرسل ويستقبل الفكرة أو المعنى على شكل قرار أو قانون أو تعليمة أو منشور وغير ذلك، دون تحريف أو تغيير، ولكنه لا يبرز دور الإتصال في تحقيق استجابة العاملين.

(2) - هو عملية «نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الإتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة»(13).

المقصود من خلال هذا التعريف، هو الإتصال الرسمي ضمن الأطر والقنوات الرسمية، والذي يهدف إلى إستجابة العمال لمحتوى الرسالة لبلوغ الأهداف المقررة. ويؤخذ على هذا التعريف أنه يقتصر على التعليمات والبيانات التي تنقل في إطار الإتصال العمودي، ويهمل الإتصال العكسي وكذلك الإتصال الأفقي.

(3) - هو «فن تنمية وتحقيق تفاهم جيد بين الأشخاص، وهو عامل تبادل المعلومات والأحاسيس بين شخصين أو أكثر، وهو ضروري ليكون التسيير فعالا»(14). ويتضح ذلك في المجال الصناعي، حيث يهدف الإتصال في أغلب الأحوال إلى «استجابة الرؤوسين بقيامهم بعمل أو سلوك معين أو إيجاد دوافع معينة أو لتحقيق شعور الرؤوسين بالأمان والطمأنينة أي تخفيض شعورهم بالخوف، كما يرمي إلى تغيير اتجاهات الموظفين»(15). وعليه، يمكن القول أنه من إحدى العناصر الأكثر أهمية لتكون نشاطات المؤسسة جيدة، أي بدونه تتدهور أحوال العمال ويستحيل تبادل المعلومات والأفكار والتجارب.

4) - ويعرفه أحمد فؤاد شريف، بأنه «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات الذي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه وصحيحة التوقيت»(16).

أما التعريف الذي أراه مناسباً، فهو أن الإتصال عملية نقل وتبادل المعلومات والميولات والمشاعر بين أعضاء المؤسسة - مجتمع البحث - أفراداً وجماعات، بغية تحقيق التفاهم والتفاعل، بما يتماشى واتجاهات العمال بخصوص عملهم.

وعلى أية حال، فالإتصال هو أساس التفاعل والتفاهم، ولقد أوضح (كارل وجانيت مينينجر K. and J. MANNINGER) «أن الأمانى والعواطف والرغبات تتحكم في تصرفات الناس أكثر مما يتحكم فيها العقل»(17) . والإتصال، في حقيقة الأمر، هو القدرة على التأثير في هذه المتغيرات.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ أن النظرية الكلاسيكية، التي استبعدت الإتصال كأداة من الأدوات الرئيسية في تنظيم المؤسسات، لا تصلح كمنطلق لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد بينت الدراسات الامبريقية إمكانية إسهام الإتصال في «حل مشاكل التنسيق والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة»(18).

وبالتالي، فإنه يجب أن تقوم المؤسسة على أساس إتصال يجمع بين الأنواع المختلفة بما يتماشى واتجاهات العمال نحو العمل، على أن يتم الربط والمشاركة والتنسيق بين كافة المستويات في المؤسسة. «من خلال الدور المزدوج الذي يؤديه كل رئيس»(19).

ومهما يكن من أمر تنوع المفاهيم الواردة في هذه الدراسة، وتموقع بعضها في الدراسات المؤسسية، فذلك يفسره وضع ومكانة علوم الإعلام والإتصال، باعتبارها ثمرة إسهام العديد من العلوم الطبيعية والاجتماعية.

أنواع الإتصال المؤسسي وأنماطه:

بعد أن تناولنا بالشرح مفاهيم الإتصال، فإننا سوف نتناول، في هذا الصدد، أنواع

الإتصال المؤسستي وأنماطه، وذلك من خلال قسميه الرئيسيين.
الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي.

1 - الإتصال الرسمي: FORMAL COMMUNICATION

يرتبط الإتصال الرسمي بنسق المؤسسة الرسمي إرتباطا وثيقا، ويعرف الباحث (شين) المؤسسة بأنها «عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله السلطة» (20).

لذلك، تجدر الإشارة أيضا إلى ضرورة الإهتمام «بالعناصر الديناميكية التي تراعي إتجاهات الأفراد ودوافعهم ونشاط الجماعات والعلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات، فضلا عن تأثير المحيط في نشاط المؤسسة» (21).

ولهذا، يعتبر المحور الرسمي، وما يتضمنه من علاقات وأدوار ومراكز، أمرا بديها، باعتبار أن المؤسسة تحدد ذلك في هيكلتها التنظيمية والنظامية، على خلاف المحور غير الرسمي الذي يتسم بالغموض، حيث تكون العلاقات فيه غير محددة وتلجأ المؤسسة عادة إلى تنظيم العلاقات والمسؤوليات والأدوار بغية تسهيل عملية الإتصال في إطار التسلسل الهرمي لنسقتها، على الرغم من الطبيعة الموضوعية المحددة للجماعات الرسمية، فإن التفاعل الإجتماعي بين أفرادها يستمر؛ حتى ولو أصبحت لا تنتسب إليها، أي بعد الحل الرسمي لها.

وتستند الإتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للإتصال الرسمي، بإختلاف أنواعه، يصبح أمرا ضروريا لتنفيذ الخطط وتجسيد الأهداف المؤسسية، ويأخذ الإتصال في الحالة نفسها أنواعا وأنماطا رسمية، بحيث يتم التدفق الإعلامي فوقيا أو رأسيا وعكسيا وأفقيا، ويرى (روجرز وروجرز) أنه يمكن فهم هذا الهيكل «من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية وتفويض السلطة وطريقة إتخاذ القرارات» (22). وهذه الأبعاد تقيد سلوك العمال وتوجهه نحو الأهداف المرجوة

أو «نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها» (23). ومدلول ذلك، أن الإتصال إنما يعكس الأنماط السلوكية والأدوار المحددة في نسق المؤسسة.

ويرى الأستاذ كمال الغالي أن فعاليته تستند إلى عوامل عدة، من بينها: (24)

- 1 - تنظيم قنوات الإتصال ووضوحها وصلاحياتها.
- 2 - دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافي التطبيقات المشوهة.
- 3 - وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي، بإستثناء الحالات غير العادية.
- 4 - وجوب إستمرارية التدفق الإعلامي.

أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الإتصالية، وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم (25)، لذلك، فإن التحكم «في مبادرة تقديم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشرا على ماهية الإتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الإستقرار أو الإنشطار أو حتى التفكك الإعلامي» (26).

وفيما يخص عملية إنتاج مضامين الإتصال الرسمي، التي تعرض تحت ظروف المؤسسة أو «مراقبة ما يتعين أن يكون محل التدفق الإعلامي» (27)، نلاحظ تداخل الأطراف ومستويات عدة، والتي تعمل قصد التحكم في العملية، كما سنوضح ذلك لاحقا.

1 - الإتصال ذي الاتجاه الواحد وخصائصه:

يعني مدلول الإتصال في إتجاه واحد، أن المسؤولين يلقون ببياناتهم وتعليماتهم، شفويا أو كتابيا، إلى العمال من دون أن تكون لهم فرصة المناقشة والإستفسار، مما يؤثر سلبا على هؤلاء العمال. فمن خلال إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت عام 1965، على 18 مجموعة من العمال لبيان مدى تأثير هذا النوع من الإتصال، تبين أن 90٪ من العينة، كانوا يعانون الإحباط نتيجة الإتصال ذي الاتجاه الواحد، وكانوا أيضا يفتقرون إلى الثقة في قدراتهم وعدم الدقة في إنجاز أعمالهم (28) وأوضحت

التجارب العديدة التي أجراها الباحث (ليفيت LEAVITT) ما يلي: (29)

أولاً: سرعة هذا النوع الإتصالي في نشر المعلومات والبيانات.

ثانياً: تبدو البيانات والمعلومات في حالة الإتصال ذي الإتجاه الواحد منظمة وإن كانت أقل دقة.

ثالثاً: لا يسمح للمستقبل بإبداء ملاحظاته، بشأن المسألة المطروحة، ويكون، بالتالي، في هذه الحالة من الصعوبة بمكان إثبات خطأ المرسل.

وعليه، لا حاجة إلى التأكيد على مساوئ هذا النوع الإتصالي، وتأثيره سلباً على نوعية تطبيق الأعمال وعدم ملاءمته للحالات المتشعبة. ففي ظله، يتحول العمال إلى «شبه أوان مستقبلية» وهذا ما يجعل «ليفيت LEAVITTE» يقول أنه لا ينبغي أن نعتبره إتصالاً على الإطلاق، لأنه لا يسمح بالحوار وتناوب الأدوار (30).

ب - الإتصال الثنائي ومظاهره:

هناك فرق جوهري بين صيغة «الإتصال ذي الإتجاهين COMMUNICATION BIDI- RECTIONNELLE» وصيغة «الإتصال الثنائي COMMUNICATION BILATERALE». ففي الحالة الأولى لاحظ بعض الباحثين غياب تناوب الأدوار . L'INFLUENCE RECIPROQUE ALTERNANCE DES ROLES، والتأثير المتبادل

لذلك، فإن الإتصال الثنائي هو أكثر دلالة على فكرة الإتصال في إتجاهين، حيث لا يتضمن حالة إحتكار وظيفة الإرسال (31). ومدلول ذلك، أن المسؤول يعطي البيانات للعمال ويتيح لهم فرصة مناقشته، والاستفسار عما يريدونه وينقلون له آرائهم واتجاهاتهم.

وللإتصال الثنائي أيضاً محاسن، فيما يخص آليات التأثير المتبادل. وقد أكد فعاليتها المسؤولون الذين تحدثنا إليهم، إذ صرح لنا أحدهم: «أن لكل عامل حريته في التعبير

ليقول ما لديه في كل مناسبة وبمختلف الأشكال». وقال آخر إنه: «يقدم بيانات توضح تعاون المسؤولين والعمال، حيث يكثر من التعليمات والإرشادات التي تشرح مسيرة العمل، فيتلقى بالمقابل تقارير عن تقدم النشاطات». ويبدو أن بعض المسؤولين يعيشون ما يسميه البعض «بوهم الإتصال المتبادل» (32).

تتجلى في هذا النوع الإتصالي هذه المظاهر التي أوردها (ليفيت):

- (1) - تكون محتويات المعلومات دقيقة ومفهومة فهما أفضل من قبل العمال.
- (2) - يحدث نجاح أكبر في إنجاز الأعمال.
- (3) - تبقى معنويات العمال أعلى (33).

وعلى الرغم من هذه السمات الإيجابية لهذا النوع من الإتصال، إلا أنه غير مستعمل بصفة واسعة في المؤسسة، بدواعي المحافظة على حد من التناسق. ولعل هذه الحالة ارتبطت أيضا بأسباب ومبررات تقنية وسيكولوجية وإجتماعية.

- استعداد العمال لهذا النوع الإتصالي تأثر سلبا بحياتهم المهنية، حيث تعودوا على الإرسال أو الاستقبال، أكثر بكثير من التعود على طرق وحالات تستوجب تناوب الأدوار والتأثير المتبادل.

- أن القنوات الرسمية مبنية في غالبية الأحيان على أساس فوقي أو رأسي. وبالتالي، فهي لا توفر بالقدر الكافي استعمال الأنواع الأخرى، بما يتلاءم وحاجات العمال، وهذا يعد تنظيما سوسيولوجيا سيئا.

- يتطلب من المتحاورين طاقات كبيرة للإنتباه إلى الغير وإلى الذات في الوقت نفسه (34). وهذا القدر من المشاركة يتماشى وإتجاهات العمال بخصوص عملهم، بشرط أن تتكامل الأنواع الإتصالية في المؤسسة، وأن يتعود العمال عليه، مما يجعلهم يميلون إليه ويكتسبون استعدادا نحوه. ذلك أن ممارسة متطلبات التبادل تكون غير ممكنة، إذا لم تمر بمراحل تحضيرية.

وهذا ما يفسر فشل بعض المسؤولين في إنتهاج نوع الإتصال الثنائي باستمرار، في وسط عمال لم يكونوا قد اعتادوه من قبل. ونتيجة لهذا يحدث التشويش في الإرسال ومضمون الرسالة والاستقبال.

إننا لا ننكر أهمية الإتصال ذي الإتجاه الواحد، في بعض الحالات الاستثنائية، غير أننا، بالمقابل، نبدي تحفظات فيما يخص فعاليته وقدرته على تغيير إتجاهات العمال نحو العمل. فهو بعيد كل البعد من بلوغ نتائج الإتصال الثنائي، حيث يأخذ عاملا التحفيز والتشعب أهمية بارزة.

ولقد وصف الباحث (جيليرمان GELLERMAN) جليا العلاقة القائمة بين التأثير المتبادل في الموقف الإتصالي وبين حوافز العمال وكذا الفعالية، حيث لاحظ أن العمال يحسون بالاطمئنان وباحترام كرامتهم، عندما يتحققون من أنهم يستطيعون الحصول على المعلومات والإدلاء بوجهة نظرهم(35). وهذا الواقع يدل على أن المسؤولين يحترمون إستعدادات العمال ويعملون على إستعمالها إستعمالا بناء. وعلى أنهم قادرون على استخلاص النتائج عندما يحرمون منها. فالمسألة، في هذه الحالة، لا تكمن في معرفة ما إذا كان العمال في حاجة إلى الإعلام للقيام بنشاطاتهم، وإنما الأهم من ذلك، هو تمكينهم من فهم المحيط فهما صحيحا، وأن يعترف لهم بأنهم على ذلك قادرين.

وبالرغم من أن للمسؤولين موقفا هاما في هذه العملية، إلا أن مهامهم المهنية تشغلهم، في غالب الأحيان، عن تقديم المعلومات التي قد يحتاج إليها العمال. ومهما يكن من أمر معوقات الحياة المهنية، فالإتصال لا يأخذ معناه الحقيقي إلا في جو ملائم، ترتبط فيه الرسالة بالمستقبل، ويكون هذا الأخير مستعدا لإعارة أذن صاغية للمرسل.

ومعنى هذا، أن بيئة الإتصال تؤثر بصورة دالة على محتوى الرسالة، خصوصا عندما يحس المستقبل - العمال - بأن المؤسسة - أي القائمين بالإرسال - مستعدة لتزويد العمال بالمعلومات اللازمة وأن تجتهد لفهم مشاكلهم.

ج - الإتصال الرأسي DONWARD COMMUNICATION :

يعد هذا النوع الإتصالي من أبرز الأنواع الإتصالية وأكثرها إنتشارا في المؤسسات الإنتقالية(36)، حيث تنقل بواسطته المعلومات والبيانات والحلول والبدائل من أعلى سلم

الهرم الإداري أو السلطوي إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ونظمها التفصيلية للعمال، وإعطاء الأوامر المرتبطة بتطبيقها (37).

وفي هذا الصدد، أشار كاتز وكاهن إلى بعض مضامينه الآتية: (38)

1 - إصدار التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالعمل.

2 - نشر المعلومات والبيانات المرتبطة بالمجالات التالية:

أ - عملية التنسيق بين الأعمال المختلفة للمؤسسة.

ب - الإجراءات التنظيمية والنظامية المتعلقة بالإعلان عن مكافأة الأداء.

ج - التغذية العكسية المرتبطة بتنفيذ الأعمال.

ويرى بعض الباحثين، أن هذا النوع الإتصالي يمكن أن يؤدي دورا بارزا في بث شعور بتكامل النشاطات وتكوين الإتجاهات الإيجابية و«تعزيز السلوك الإيجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال، وفي وضع برنامج تقويمي لأداء الرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم (39)»، وفي توضيح الأبعاد القيمة للعمل والإجتهاد في إتقانه فضلا عن قيام العلاقات الإنسانية السليمة بين المسؤولين والعمال.

أما إذا طبق بمفرده أو أظهر عجزه وفشله، فهو يسبب التنافر المعرفي في المستقبل (40)، وينجم عن ذلك رفض كل ما يأتي من المستويات العليا نتيجة بروز النزعة المعارضة. وعدم تناسب مضمون الرسالة مع إتجاهات العمل، قد يؤدي إلى إضفاء تطبيقات مشوهة أو العمل على عدم تجسيدها في الواقع. وكنتيجة لتواجد عدة أطراف فاعلة ذات أدوار ومصالح مختلفة، من الصعوبة بمكان تلافي التشويشات، «الشيء الذي يحدث إختلال في الحزام الرابط بين مختلف الأجزاء المكونة لنظام المؤسسة» (41).

هذا وينبغي أن نقول في ختام هذا المحور، أن انتشاره في الواقع المهني، جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسات المعاصرة التي تتسم، في أغلب الأحيان، بكبر حجمها. إلا أن عدم التحكم في آلياته أوميكانيزماته أدى إلى إختلالات عرقلت سيره وأثبتت عدم نجاعته في الظروف المشار إليها أعلاه.

د - الإتصال العكسي UPWARD COMMUNICATION

لا يقل الإتصال العكسي أهمية عن الإتصال الرأسي، وإن كان أقل إنتشارا منه في المؤسسات المبنية على أساس المركزية في السلطة. ويؤكد (عبد الرحمن عبد الباقي) على ضرورته، إذ لا يقتصر دور العمال «على تلقي البيانات إنما تعطى لهم الفرصة أيضا لإرسال البيانات والمعلومات إلى رؤسائهم، وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين نقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المنشأة» (42) وعليه، يمكن هذا النوع الإتصالي المستويات العليا من «تحديد مدى قبول المرؤوسين للبيانات التي نقلت إليهم .. ومدى نجاح الإدارة في إشباع حاجات ودوافع المرؤوسين» (43).

ومهما يكن، فإن تشجيع العمال على التعبير عن مطالبهم وانشغالاتهم، كما رأينا سابقا، يساعد، في أغلب الأحيان، على إجتناّب مشكلات عدة وتلافيتها.

وتكتسي التغذية الراجعة حول نظرة العمال إلى العمل أهمية بارزة، وبخاصة اقتراحاتهم التي تصل إلى إدارة المؤسسة، حيث ثبتت أهميتها في تجربة المؤتمر الوطني للصناعة في أمريكا، وسوف نرى كيف تساهم إيجابا في ترقية العمل وقيمه. إن التأكيد على تحفيز العمال وتشجيع العمال وتخصيص أوقات محددة للاستماع إليهم وتحديد المحاور التي تدعو الحاجة إليها، كل ذلك يساهم على تشجيع روح المبادرة لديهم ويساعد على تقوية روح التعاون وتمتين العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة وخارجها.

وبالرجوع إلى الدراسات الميدانية، التي أجراها، على سبيل الاستدلال لا الحصر، (الأستاذان مختار حمزة ومصطفى عشوي، يتبين لنا أن للإتصال علاقة دالة بالرسالة والمستقبل والبيئة. فوجد حمزة مختار أن أحسن أساليب الإتصال العكسي تتمثل في المقابلات الفردية أولا ثم التقارير ثانيا ثم الإجتماعات العامة ثالثا، بينما وجد الدكتور (مصطفى عشوي) أن أحسن أساليبه تتمثل في الإعتماد على المقابلات الفردية أولا والإجتماعات العامة ثانيا والتقارير ثالثا (44).

ويقتصر الإتصال العكسي في واقع المؤسسة الصناعية على تقديم التقارير والمراسلات المتعلقة بالعمل والشكاوي الشخصية، هو أمر بعيد كل البعد من تمكين العمال على تنمية قدراتهم ودوافعهم وتحقيق الرضا عن العمل. ويجد ذلك تفسيره في فشل الإتصال العمودي على تحقيق طموحات العمال بحكم التأثيرات السلبية وصعوبة وصول البيانات إلى وجهتها، وبخاصة المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات، بحيث يتم منعها أو تشويهها نتيجة «تواجد تشويشات في عدة تموقعات في هذا السلم»(45).

إن نشير إلى أن بعض المسؤولين «يترددون في نقل لإتجاهات وآراء المرؤوسين خوفا على مراكزهم وهيبته»(46).

ولبيان أهمية هذا النوع من الإتصال، نشير إلى أنه يساعد على:

1 - نقل إتجاهات العمال ومشاعرهم وعواطفهم.

2 - فهم قرارات المؤسسة وتقبل العمال لها.

3 - إشباع الحاجات الإنسانية.

وتتجلى هذه الفكرة الأخيرة، بإعتبار أن مشاركة العمال في إتخاذ قرارات المؤسسة، يجعلهم يشعرون بالإعتزاز بالنفس وبالقيمة الشخصية(47)، فضلا عن إلزامهم نحو عملهم ومؤسستهم، وهو الأمر الذي يجعلهم يتفاعلون إيجابا ويساهمون في ترقية العمل.

وأخيرا، فإن موقف المسؤول المباشر، بالإضافة إلى مواقف المسؤولين في أعلى مستويات الهرم الإداري، الذين لا يسمحون بالتدفق الإعلامي ويؤثرون سلبا على إتجاهات العمال نحو العمل، كل هذا يدفعنا إلى التأكيد على ضرورة إستعمال الإتصال كمحرك أساسي لمساعدة العمال وإشراكهم في المؤسسة، بإعتبارهم العنصر الهام في العملية الإتصالية.

هـ - الإتصال الأفقي HORIZONTAL COMMUNICATION

يقصد بالإتصال الأفقي إرسال واستقبال المعلومات والبيانات والأفكار والحقائق بين الهياكل أو المصالح والعمال أو الموظفين الذين يتموقعون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمؤسسة. ويبدو دوره بارزا في نقل واستقبال المادة الإعلامية، وبخاصة في عملية تنسيق أوجه الأعمال والنشاطات المتعددة، كالإنتاج والصيانة والأعمال الأخرى(48). وبالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل، فإن العمال يلجأون إلى هذا النوع الإتصالي بغية «الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل»(49). وما يتبعه من إحتكار المعلومات، بإعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة. ومن جهة أخرى، يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ومن أجل تحقيق سرعة نقل البيانات، رأى (هنري فايول) ضرورة تشجيع وتسهيل الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة للإدارة الفعالة والعلاقات الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين إثنين وهما(50):

أ) - ينبغي أن يحصل العامل أو الموظف على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أية بيانات أو معلومات لمصلحة أو أية جهة أخرى. وللتحكم أكثر في هذه العملية، يمكن وضع سياسة تحدد أنماط الإتصالات التي يسمح تبادلها على هذا المستوى.

ب) - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الإتصالات الأفقية.

ومن أبرز الملاحظات التي نسجلها، فيما يتعلق بسمات الإتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تلعب دورا بارزا فيه، وخاصة بين العمال الذين يشغلون مستويات متساوية، وهو بذلك أقرب إلى الإتصال غير الرسمي منه إلى الإتصال الرسمي. بيد أنه من بين الوسائل الهامة التي يلجأ إليها العمال لعرض أفكارهم أو وجهة نظرهم ومعرفة أفكار الآخرين ومواقفهم، والحصول على تأييدهم نحوها. وهذا «التأييد الإجتماعي أو العاطفي، كما يسميه (كاتز وكاهن KATZ AND KAHN)، يتعبر ذو أهمية كبرى عندما تجمع الأفراد مواقف واحدة أو مشاكل متشابهة(51)»

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي:

1 - تكامل جهود مصالح المؤسسة وتماسك موظفيها، على إختلاف مستوياتهم، نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وخلق روح التعاون.

2 - الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

3 - إنه يسمح بالإتصالات المباشرة.

ويلاحظ البعض، أنه نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المؤسسات الإنتقالية، فإن ذلك قد حال دون فعاليته وعدم نجاعته في تحقيق السرعة المطلوبة(52).

ثانيا: الإتصال غير الرسمي INFORMAL COMMUNICATION

أوضحت الدراسات التي أجريت في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية، أن النظرة الكلاسيكية أهملت «عدة جوانب أساسية في السلوك التنظيمي، مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي»(53).

ويتم توزيع المعلومات في الإتصال غير الرسمي بواسطة الجماعات غير الرسمية، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها «الجماعة التي عينت رسميا لإنجاز عمل، ولكن التفاعل الإجتماعي بين أفرادها أدى إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي»(54) ومما لا شك فيه، أن لهذه الجماعات دور كبير في تنظيم الإتصال بطريقة غير رسمية.

وعلى هذا الأساس، لا يخضع الإتصال غير الرسمي لمراقبة الإدارة، حيث يقر علماء الإجتماع المعاصرون «بأن المراقبة الإجتماعية هي دائما عملية مشتركة، وأن الأفراد والجماعات السائدة في المؤسسات لا تستطيع إجتياز بعض الحدود في فرض الضوابط والقيم المرغوبة، وأن المجموعات غير الرسمية INFORMAL GROUPS تملك أهلية تعديل القيم والضوابط والمشاركة في إعادة توجيه الأهداف»(55).

لقد تبين مما سبق، أن نسق الإتصال غير الرسمي يتبع نسق الإتصال الرسمي، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يحدد كل العلاقات القائمة فيها. وقد كشفت بعض الدراسات أن المسؤولين يكرسون 65٪ إلى 80٪ من وقتهم للإتصال الشفوي و45٪ من وقتهم للإتصال غير الرسمي، أي خارج نطاق السلم الإداري (56) وقد تراوحت آراء الباحثين حول أهمية الإتصال غير الرسمي ما بين الفائدة العملية والفائدة الاجتماعية.

ونتيجة لسرعته الفائقة في نشر البيانات والمعلومات، أصبح القائمون بالإتصال لا يستطيعون العمل، من دون حد أدنى من الإتصال غير الرسمي، ذلك أن القنوات الرسمية تبدو أحيانا بطيئة وغير محكمة، فضلا عن الطابع التجريدي للرسالة الموجهة للعمال. وتجعل هذه الأساليب كل من المسؤولين والعمال يكتسبون إتجاهها نحوه.

ولهذه الميزة الأخيرة، تلجأ المستويات العليا في المؤسسة إلى استخدامه كوسيلة مساعدة على تحقيق أهدافها، وبخاصة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل وشعور العمال واتجاهاتهم بخصوص قضايا المؤسسة ومواقفهم منها.

والحقيقة أن احتياجات العمال تفوق الإطار الوظيفي المحض. وهكذا، أضحي العمال لا يكتفون بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل فقط، بل أصبحوا يظهرون توقا غير محدود إلى معرفة المحيط العام للمؤسسة. فمن هو العامل الذي يكتفي بأن يطلع فقط على هوية مسؤوليه الأعلىين، من دون أن يدفعه الفضول إلى كل ما يقدم له صورة أكمل عنهم؟ من هو العامل الذي لا يهتم كذلك بالنتائج التي تتبع المسائل الناشئة عن النشاط المهني؟ وتزويد العمال بالمعلومات الكافية حول ما يجري حولهم، يجعلهم يشعرون بأنهم يشاركون في نشاط المؤسسة التي ينتمون إليها، وأنهم ليسوا آلة سلبية. ويبدو هذا الفعل ضروري لنجاح المسؤول في مهمته، إذ عليه أن يقيم معنوياتهم والعمل على كسب موافقتهم والسعي إلى قبولهم لتصورات المهنة (57).

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الإتصال الرسمي صارما وموجها نحو مراقبة العمال بدل فعالية العمل، بقدر ما يكون الإتصال غير الرسمي أنشط بكثير. فضعف كثافة الإتصال، بشكل عام، وعدم تكامل أنواعه وإنتهاج أسلوب التسيير المرتكز

على المراقبة والتفتيش، بدل أسلوب المشاركة والتعاون، كل ذلك يؤدي إلى شعور العمال بعدم الثقة، وينمي فيهم النزعة المعارضة لكل ما هو رسمي، وهذا الواقع يؤثر سلبا على نجاعة الإتصال الرسمي ولا يسمح بالتدفق الإعلامي في المؤسسة. ولا تتحقق فيه حاجات العمال المهنية والإجتماعية، الشيء الذي يجعلهم، بالتالي، يلجأون إلى نوع خارج عن إطار العلاقات المحددة في الهيكل الرسمية، وما يلحق ذلك من تشويه أو عدم تقبل أو رفض المعلومات وتزوير الإشاعات RUMORS (58).

والإشاعة، كما هو متعارف عليه، ظاهرة إجتماعية لها طبيعة معينة، وهي تختلف من مجتمع لآخر وفقا لطبيعة بنائه السياسي والإجتماعي والإقتصادي والثقافي.

في هذا الموضوع، وفي حالة عدم استقرار المؤسسة وشعور العمال بالقلق، تتعدد المشكلات وتكثر الثغرات وتروج الإشاعات. وهذه «كمصدر ومضمون السيورة الإعلامية في المؤسسة تتنامى وتأخذ مكانة أساسية، كلما تضاعفت السيولة الإعلامية وقلت كثافة الإتصال» (59).

وإذا لم يراع المسؤولون هذه الحقيقة، ولم يعالجوا القضايا بصفة بعدية أو آنية، يمكن أن تمتد الإشاعة إلى تشويه سمعة الأشخاص وتمس أسس المؤسسة ذاتها.

ولقد أتيح لي، أن أعيش قلق مجموعة عمل، أقبل عليها عضو جديد. فقد باتت هذه المجموعة في حالة من الحيرة والقلق على مستقبل وتوازن العلاقات قبل أن تعرف موقف هذا العضو، والخشية مما إذا كان هو الرئيس الجديد للمجموعة. وكان من السهل الملاحظة، أن حجم الإشاعات يكون على قدر هذا القلق. ويكفي للمعني بالأمر، أن يقدم وجهة نظره وطريقته في العمل لإيقاف قلق العمال وتأويلاتهم.

ويرى البعض أن التغييرات الأولى التي يدخلها الرئيس الجديد، تؤدي إلى فيض من الإشاعات، إلا أن هذه الأخيرة تميل نحو الإضمحلال ثم الإختفاء، بحيث يحتاج المسؤول الجديد إلى وقت لتكوين علاقاته وتوضيح رؤيته، بكل جلاء، والتمكن من إنجاز مهامه بكل الفعالية المطلوبة (60).

وهكذا وفي مواقف الحياة المهنية، يجد الدارس تشابك قنوات الإتصال الرسمي والإتصال الغير الرسمي، وقد تأخذ المعلومات شكل عملية يتم خلالها تبادل وتكامل هذين النوعين الإتصاليين أو تناقضهما. وعليه، يصعب تمثيل هذه النظرة «المجراتية GALAXIENNE» تمثلا وافيا، باعتبارها مرتبطة بكثافة الإتصال المؤسستي وأنواعه المختلفة والمتباينة، فضلا عن علاقة النوع الإتصالي باتجاهات العمال وعواطفهم(61).

وفي الأخير، وانطلاقا من الأمثلة الواردة آنفا، يمكن القول أن الإتصال غير الرسمي وجه من وجوه النشاطات العادية، وهو يتفق مع طبيعة الإنسان، بحيث يعمل على الطريقة المعروفة «بالسلسلة متعددة النواحي CLUSTERCHAIN» وفقا للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة(62).

وعلى الرغم من أن الإتصال الرسمي يغذي الإتصال غير الرسمي، فإن أي ثغرة يمكن أن تؤثر على مسار ومحتوى عملية الإتصال، فيؤدي ذلك إلى المنازعات وتشتت طاقات العمال، مما يساعد على تكوين إتجاهات سلبية نحو العمل.

ومهما اختلفت أو تنوعت مسالك هذا الطرح، فإن ذلك يفضي بنا إلى تأكيد ضرورة بحث الإتصال المؤسستي كمحرك من المحركات الأساسية في المؤسسة، الأمر الذي يستدعي تحديد إجرائي لمختلف متغيراته. وذلك ما سنحاول ملامسة ومساءلة بعض جزئياته في دراسة لاحقة.

الهوامش:

- (1) - أنظر مسألية البحث عن منهجية بحث: إعادة النظر في نمط لاسويل، في عبد الرحمن عزبي: دراسات إعلامية، منشورات مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1992-1993، ص 29 .
- (2) - C..F. CHANTAL, LAMOTTE "La communication" ENSP (ED), Lyon, 1992, pp.3-5.
- (3) - أنظر مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، دار المعارف بمصر، 1973، ص 1073 . والشيخ محمد رضا، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، بيروت، 1960، ص 766 - 767 .
- (4) - فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1964، ص 168 .

- (5) - زيدان عبد الباقي: وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1974، ص 14 .
- (6) - نفس المرجع، ص 28 .
- (7) - نفس المرجع، ص 24 .
- (8) - المرجع نفسه، ص 28، 29 .
- (9) - المرجع نفسه.
- (10) - مأخوذ عن محمود الشركجي: إدارة المشاريع الصناعية «الإدارة الصناعية» الجزء الأول، مطابع دار الكتب، بيروت (لبنان) 1967، ص 381 .
- (11) - نخبة من خبراء العلاقات العامة بإنجلترا: العلاقات العامة في مجالات التطبيق العلمي، ترجمة حسين الذيب، (د، ط) مكتبة القاهرة، مصر، ص 440 .
- (12) - زيدان عبد الباقي ، المرجع السابق، ص 29 .
- (13) - صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الإجتماعية: أسسها ومفاهيمها، مكتبة عي شمس، القاهرة 1976، ص 123 .
- (14) - George, R. TERRY et S. G. FRANKLIN: "Les Principes DU MANAGEMENT" in revue ECONOMICA (8e ED), Paris, 1985, p 411.
- (15) - عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الإتصالات في مجالات الإدارة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية (م ب إ)، أكتوبر 1973، ص 8 .
- (16) - إبراهيم الغمري: الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط III، 1982، ص 453 .
- (17) - زيدان عبد الباقي، مرجع سابق، ص 3 .
- (18) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي، ص 141-142 .
- (19) - حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، (دون تاريخ)، ص 281 .
- (20) - عشوي مصطفى، مرجع سابق، ص 144 .
- (21) - نفس المرجع.
- (22) - المرجع نفسه.
- (23) - نفس المرجع.
- (24) - كمال الغالي: الإدارة العامة، منشورات مطبعة النودي سوريا، دمشق، 1974، ص 294 .
- (25) - سامية محمد جابر: الإتصال الجماهيري والمجتمع الحديث (النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجديدة، الاسكندرية، 1984، ص 55 .
- (26) - عبد الرحمان عزي، الإعلام والتسيير، في أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس جامعة الجزائر، 1993، ص 166 .
- (27) - المرجع نفسه.
- (28) - أنظر كيت ديفيز: السلوك الانساني في العمل، دار النهضة، القاهرة، 1974، ص 517 .

Leavitt, H-J; Psychologie des Fonctions de Direction, édition Hommes et techniques, Paris, 1974, pp 15-40. (29)

(30) - أنظر على سبيل المثال تجربة ليفيت ونتائجها.

Soudani, A. La communication dans l'entreprise, à travers la négociation collective et la consultation paritaire, Genèse, evolution et enjeux actuels. Thèse de magistère, ISIC, Alger, 1989; p. 16. (31)

C.F. Olivier BEC: Le chef de service et sa politique de communication publié par l'ENSP, Lyon, Mars 1987, p. 12. (32)

Ibid, p. 13. (33)

(34) - حول هذه الفكرة، أنظر الأمثلة الواردة في:

- Soudani, A. op. cit. pp 16-17.

C.F. BEC, Olivier, op. cit. p 17. (35)

(36) - المقصود بالمؤسسة الانتقالية، هي المؤسسة التي تشهد تغيرات سريعة، ولم تتجسد فيها ملامح وخصائص المؤسسة العصرية.

(37) - عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سابق، ص 10 .

(38) - عبد الرحمن عزي، عالم الإتصال، ص 21 .

(39) - نفس المرجع، ص 2 .

(40) - أنظر الأمثلة الواردة في: عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1967، ص 465 .

(41) - عبد الرحمن عزي، الإعلام والتسيير، مرجع سابق، ص 17 .

(42) - عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سابق، ص 10 .

(43) - نفس المرجع.

(44) - عزي عبد الرحمن، عالم الإتصال، مرجع سابق، ص 23 .

(45) - عزي عبد الرحمن، الإعلام والتسيير، مرجع سابق، ص 172 .

(46) - عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22 .

VD. Ponzio Augusto: La relazione interpersonale. Adriation editrice, Bari, 1967, pp. 93-94. (47)

(48) - عبد الرحمن عبد الباقي، مرجع سابق، ص 11 .

(49) - عبد الرحمن عزي، عالم الإتصال، مرجع سابق، ص 24 .

(50) - نفس المرجع .

(51) - الطاهر أجفيم، أساليب الإتصال واتجاهات العامل نحو عمله رسالة ماجستير، علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 1993/1992، ص 91 .

- (52) - أنظر ابراهيم عبد العزيز سيجا، الادارة العامة، مؤسسة الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1967، ص 250 .
- (53) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي، ص 100 .
- (54) - نفس المرجع، ص 41 .
- (55) - عبد الرحمن عزي، الإعلام والتفسير، ص 169 .
- (56) - CF. Olivier BEC, op. cit. p 23.
- (57) - Ibid, pp 23-24.
- (58) - أنظر وجهة نظر ألبورت وبوستان.
- (59) - عزي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 167 .
- (60) - Olivier BEC, op. cit. pp. 24-26.
- (61) - Ibid, p. 26.