تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي خطوة مهمة تخطوها أي مؤسسة، إذ يسمح بتسهيل الوظيفة و يحدد تموقع كل شخص في التنظيم، فهو يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ليحمل الغذاء لكافة أنحاء الجسم، الاتصال بالنسبة للمؤسسات له دور جد فعال في المحافظة على تدفق و انسياب العمل و المعلومات داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات هذا من جهة و كلما كانت كفاءة المديرين عالية من جهة أخرى.

وبدخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية تطورت النظرة للاتصال في المؤسسة وذلك بالدور الفعال الذي لعبته في مختلف نشاطاتها من إعداد للخطط والبرامج وتنفيذها ومراقبتها.

وأصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين ميزاتها و مكوناتها ،وهي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي وعليه الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل حدود المنظمة ويستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال و هي النازلة ، الصاعدة، الأفقية ، إلا أن ارتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد و الضغوط العمالية و ازدياد حجم المنظمات إضافة بعدا جديدا للاتصال ألا و هو البعد الشخصي ، و الذي يركز على الاتصال الذي يتم وجها لوجه سواء بين فرد و آخر او فرد و جماعة أو جماعة و جماعة و يتخذ الطابع الغير رسمي وتعتبر العلاقات العامة علاقة وصل بين المؤسسة العمومية السياحية وعمالها هذا من جهة و بينها و بين الجماهير المختلفة في البيئة المحيطة من جهة أخرى فاستمرار نشاط أي مؤسسة يقوم على أساس لعلاقات القائمة بينها وبين المجتمع ككل .

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية السياحية.

يعد الاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة وسيلة وليست غاية، إذ يجعل العملية الإدارية تتم بيسر و سهولة، حيث يساعد على خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشأة حتى تحقق أهدافها بأحسن الوسائل و أقل التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

قبل أن نتطرق إلى ما يعرف بالاتصال الداخلي سنتداول أولا مفهوم الاتصال بصفة عامة.

تشتق كلمة الاتصال و الأصل اللاتيني communicon و تعني مشترك ، وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة Common أي شائعا ومألوفا ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل و تبادل المعلومات و جعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو اثر ما.

وقد اهتم بمفهوم الاتصال كثير من الكتاب في كتاباتهم ولم تقتصر هذه الكتابات على مهنة معينة، الآن الاتصال يكاد يكون عاملا مشتركا في الكثير من المهن و المجالات ، ولذلك لم تقتصر هذه المحاولات على مهنة دون الأخرى لقد اهتم به المهتمون بالتربية و التثقيف و التوجيه و الإرشاد و الإدارة و الإعلام والعلاقات العامة ، وكل فرد ينظر إليه بما يتمشى مع مجال عمله و الأهداف التي يعمل من أجلها، و في ذلك يشير "**ديفيد مورتنسن**": إلى إن الاتصال يحدث مع أناس يحولون استخدام قوة الكلمات المنطوقة والمكتوبة للتأثير على الآخرين و توجد تعريفات عديدة للاتصال في صورته العامة[1]:

[1] محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال والعلاقات العامة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007،ط1، ص20

* فيعرفه "**تشارلز كولي**" عالم الاجتماع الشهير: بأنه ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم و تتطور و أمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تترابط و تنتقل عبر الزمان و المكان بواسطة وسيلة للإرسال.

*ويعرفه "**جورج ليند برج**": بأنه التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي.[1]

و الاتصال بمفهومه العام هو انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء والمشاعر أيضا، و الاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر.

كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقات المنتظمة فيه بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل إذا صح إطلاق مثل هذا الاصطلاح.

*تعرفه الدكتورة" **جيهان رشتى**" بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة كائنات حية أو بشرا أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.

*و قد عرفه "**شانون وويفر**" بأنه: يمثل كافة الأساليب و الطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل أخر باستعمال الرموز.

*و نرى في هذا التعريف أنه حصر دور الاتصال في مكان واحد و هو العقل[2].

[1] محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال العلاقات العامة**، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ط1، ص20

[2] نفس المرجع، ص21

*و يرى الدكتور " **سمير حسين** " :أن الاتصال هو نشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو الشيوع أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشاة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء و الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.

*و يعرفه الدكتور"**عاطف العبد**" بأنه: نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من طرف إلى أخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة و ليس لها بداية أو نهاية.[1]

*أما الاتصال الداخلي فتعرفه الدكتورة "منال طلعت محمود" بأنه:

عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم و يحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم ، و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف و كما أن الاتصال الناجح الداخل تنظيمات على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و بين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي ، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما و يعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات و استقبالها و قبولها و رفضها. و هكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال ما دام هو أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر، و هذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.[2]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق ، ص 21-22

[2] منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 22

و يعرف علماء الإدارة الاتصال الداخلي بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات مشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة و صاعدة و أفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، و كذا بينه و بين الجمهور الخارجي و الداخلي ، و ذلك من اجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين.

و هناك تعريفات أخرى له فيعرفه" **فيصل دليو** " بأنه: العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

*أما " **إبراهيم أبو عرقوب** " فيعرفه بأنه" الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقة بين الموظفين، و هو إما اتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسمي.[1]

*و رغم التعريفات العديدة للاتصال الإداري إلا انه يمكننا إن نعرفه باختصار بأنه: تلك العملية الهادفة و المستمرة لنقل و تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق الإدارية بين طرفي عملية الاتصال داخل الجماعة أو تنظيم أو مجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل معينة و رموز شفهية أو مكتوبة أو مسموعة خلال إطار موقف محدد بغرض تحقيق التفاعل و لتفاهم و التبادل لضمان استمرار العملية الإدارية و تطويرها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهدف محددة.[2]

[1] فضيل دليو،**الاتصال في المؤسسة**، مخبر علم الاجتماع، جامعة منشوري، الجزائر،بدون طبعة، ص 16

[2] نفس المرجع، ص 18

وهذا التعريف يعني: أن هناك رسالة معينة بين طرفي الاتصال، و أن نقل و تبادل المعلومات يتم باستخدام الطرق المختلفة للتعبير و من خلال الوسائل الاتصالية المختلفة، و أن هناك أهداف تحقق من خلال عملية الاتصال بين طرفيه مما يسهل التفاهم المتبادل بينهما كمدخل للإقناع المشترك ، و أن الاتصالات تتم داخل المنظمة أو خارجها لضمان أن تكون المعلومات مفهومة و واضحة و مستخدمة من قبل الجمهور و بغرض توجيه الفكر و تحقق الاتفاق حول المفاهيم ، وان الإطار الموقف بكل ما يتضمنه من معان مهم لنجاح الاتصال و تحقيق أهدافه إذا يساعد طرفي الاتصال على تفسير ما يجري بينهما و على تحقيق الإقناع المشترك. فالاتصال باعتباره وظيفة ليس منفصلا عن مباشرة الوظائف الأخرى، فهو ضروري لممارسة التنظيم و التخطيط و الوقاية و متابعة الأنشطة العلاقات العامة كم انه ضروري لتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعاملين لتحقيق الأهداف، و بدون هذه الممارسة الاتصالية نفسها هي جزء من الاتصالات الإدارية للتنظيم و أساس لنجاحه في تحقيق أهدافه.[1]

[1] محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 27-28-29

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة السياحية

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

-**اتخاذ القرارات** :حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار،اذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

-**التوجيه**:حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

-**التنسيق**:حيث يقصد به التوفيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة،وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.[1]

[1] محمد فهمي العطروزي، **العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات**، عالم الكتب، القاهرة 1960، ط1، ص 341

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

هناك عدّة أهداف للاتّصال الدّاخلي منها أهداف خاصّة بالعاملين وأهداف خاصّة بالإطارات الإداريّة وهي كالآتي[1]:

أهداف خاصة بالعاملين: إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين الماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم ،وهذا بقيام إدارة العلاقات ب:

- خلق الرضا والارتياح بينها وبين العاملين.

- زيادة التفاهم والثقة بينها وبين الموظفين، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كيفية سير العمل حتى تزيد من إنتاجيتهم.

- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

-وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتـــأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة،ولكي يتم هذا التنسيق لابد من أن يكون هناك نظام اتصالي فعال،يسمح بانسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات.

[1] الدسوقي عبده إبراهيم، **وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري والاتجاهات الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 36-39

أهداف خاصة بالجمهور والعملاء:

للاتصال بين المؤسسة وجمهورها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهمها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها، فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها، وعن جهودها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الجمهور، وتعريفه بإنتاجها وخدماتها، ومعرفة رأيه حول نشاطات وجهود هذه المؤسسة، واقتراحاته لتحسين إنتاجها وخدماتها.[1]

[1] الدسوقي عبده إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص41.

المبحث الثاني:دعائم الاتصال الداخلي لترقية السياحة

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله.

I. أنواع الاتصال الداخلي:

1)- وفقا للغة المستخدمة:

و كلمة لغة من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة خاصة لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وحدها ، فأي منهج منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطرة و إحساس يحسه في صدره هو لغة قائمة بذاتها، و على ذلك يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب لغة المستخدم إلى:

1- **اتصال لفظي:** وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل، و ينقسم إلى نوعين:

أ- **اتصال شفهي:** وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوقا إلى المستقبل و يدركه بحاسة السمع من أمثلة هذا النوع: المحاضرات، الندوات و المناقشات و المناظرات و المقابلات و الخطي، و يتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما انه يسمح بالمواجهة ، و يختلف نوعا من الصداقة و التعاون و الألفة بين طرفي الاتصال، و يشجع على الأسئلة و الإجابة عليها، و يتوقف نجاح هذا الاتصال على مقدرة المسؤولين في توفير المقومات الآتية:

- خلق جو ودي و مجال طيب يسمح للإنسان أثناء الاتصال بالتفكير و التحدث و دون أن يشعر بمعوقات تحول بينه و بين ذلك.

- تبنى و تشجيع الجديد من الأفكار و الآراء التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء أو تقليل الشعور بالتعب أو الملل.[1]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص 34

-أن يكون هناك نسق من القيم و المبادئ و المعايير التي يتمسك بها طرف الاتصال و خاصة المدير المسؤول.

-انتقاء القنوات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين أعضاء المنظمة و فروعها.

-إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة بالرأي في إدارة العمل بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية.

ب-الاتصال الكتابي: و يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى انه يمكن الرجوع إليه وفق الحاجة، كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء أكانت تعليمات أم أوامر أم بيانات أم إحصاءات...الخ، و تقديمها بصورة تفصيلية واضحة و توصيلها بفعالية إلى أفراد الجمهور المقصود.

و لكي يكون الاتصال الكتابي فعالا ينبغي أن تتوافر له بعض الاعتبارات الأساسية فالكتابة يجب أن تكون واضحة، الآن الاتصال غير واضح لا قيمة له لأنه ينقل معلومات غير مفهومة، و بهذا يصبح من الضروري استخدام العبارات الواضحة السهلة المعنى و الابتعاد عن العبارات المحيرة أو المضللة التي تسبب سوء الفهم، كما يجب أن نوجز حتى لا يكون هناك تطويل، و أن التركز على الأشياء المهمة و العبارات القصيرة ذات المعنى الكلي، ومن أمثلة هذا النوع التقارير و المذكرات و المسجلات و الكتب و المنشورات و المجلات و الصحف...الخ[1]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص35

2-الاتصال غير اللفظي:

و تشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غبر اللفظية و تشمل في الإشارات و الحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تغييرات الوجه، و الإشارات و الحركات التي تصدر من الممثل على خشبة المسرح و كذلك تمثل في الصورة و الرسوم و الموسيقى و المجسمات و النحت.

و يلاحظ في الواقع انه لا يوجد فصل تام بين اللغة اللفظية و اللغة غير اللفظية فالأناشيد مثلا ليست كلا ما فقط، إذا تتضمن إلى جانب الكلمات الموسيقى و الحركات و انفعالات و تعبيرات الوجه.

و المدير كما يستخدم اللغة اللفظية يحتاج أيضا إلى اللغة الغير اللفظية لنقل المعلومات و الأفكار المحددة، فإنشاء المعارض مثلا و المتاحف بما تتضمنه من صور و رسوم و نماذج و مجسمات وكذلك في الندوات و المؤتمرات و المقابلات تستخدم الإشارات و الحركات و تغيرات الوجه إضافة إلى الإشارات و الملابس ذات الطابع الخاص لتأكيد انطباعات أو معان معينة.[1]

2) وفقا للاتجاه: يصنف إلى نوعين:

أ-**اتصال في اتجاه واحد:** عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغب المرسل ألا تكشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته.

ب-**اتصال في اتجاهين:** لزيادة ثقة الأفراد و قدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم و السماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف، ومن أمثلة هذا النوع المقابلات و الندوات و الاجتماعات...[2]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص 37.

[2] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، الإسكندرية، 1999، ط1، ص 378-379.

و منه فاتجاه الاتصال يؤثر على عملية الاتصال بصرف النظر عن المضمون، فعندما يكون الاتصال في اتجاه واحد فهذا يعني أن المسؤول لا يتلقى أي ردود أفعال أي لا يتفاعل مع المستقبل، أما إذا كان الاتصال في اتجاهين فهذا يعني اكتمال عملية الاتصال، فالمستقبل يستقبل الرسالة و يفسرها و يفهمها و يستجيب لها و ينقل ردود أفعاله إلى المرسل الذي يتأكد بدوره من مدى إدراك المستقبل لمحتوى رسالته ومن مدى تحقيق هدفه الاتصالي.

3) ومن حيث درجة تأثيره:

* يقسم الخبراء الاتصال من حيث درجة التأثير إلى:

أ-**الاتصال شخصي:** وهي العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة ،وجها لوجه،وفي الاتجاهين ودون قنوات وسيطة،ويتميز بأن المرسل فيه يصبح مستقبل والعكس،ويتسم التأثير الناتج عن هذا النوع بالعمق والاستمرارية لفترة أطول،كما يتميز بتوفر قدر كبير من رجع الصدى من المستقبل،أو ردود أفعال المستقبل للرسالة،مما يتيح لنا إمكانية تعديل رسائلنا وفقا لرجع الصدى.

ب-**الاتصال الجمعي:** وهو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات، بحيث يساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها، ويأخذ هذا النوع أشكالا عديدة مثل:اجتماعات صنع القرار،ندوات التوجيه،برامج التدريب وغيرها من الوظائف التي تتعلق بمهام العمل،ورغم هذه المزايا إلا أن هذا النوع لا يتيح فرصة كبيرة لنقل وتوصيل المعلومات الحديثة لحاجته إلى وقت طويل،مما يصعب استخدامه عند عدم تواجد الأفراد المراد الاتصال بهم في مكان محدد وانتشارهم في أماكن شتى،ولهذا فهو يحتاج لوقت أكبر ونفقات أكثر للاتصال بالأعداد الكبيرة[1].

[1] ربحي مصطفى عليان، **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، الصفاء، عمان، 1999، ط1، ص 77

ج- **الاتصال الجماهيري:** وهي العملية التي يقصد بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير جدا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري،ويتم هذا الاتصال بطريقة غير مباشرة وفي اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد متواجدين في مكان غير محدود،ويستخدم هذا النوع لقدرته على تزويد الجماهير بأكبر قدر من المعلومات والمعارف،كما أنه أقل تكلفة من الاتصال الشخصي المباشر، ورغم هذا إلا أنه له صعوبات في استخدامه أنه اتصال من جانب واحد نفتقد فيه ردود أفعال الجمهور نحو رسائلنا،وبذلك فنحن لا نعرف مدى وصول الرسالة ومدى استيعاب المستقبل لها.

د- الاتصال التفاعلي: أثمر التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والحاسبات الالكترونية على وسائل اتصالية حديثة،تعتمد على الحاسبات الالكترونية كوسيلة أساسية لعملها،وتستفيد من التطورات الأخرى في مجال الأقمار الصناعية وأشعة الليزر والألياف البصرية والتصوير المجسد، ومن الوسائل التي تفيد في مجال الاتصال التفاعلي الإداري:البريد الالكتروني،المواقع الالكترونية،واجهات العرض الالكترونية،مجموعات المناقشة،الجرائد،المجلات الالكترونية،وهذه الوسائل تعتمد على شبكة الإنترنت[1].

4)- وفقا لطبيعة مصدر الاتصال وينقسم إلى:

ا.الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشآت، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن: البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف بالإضافة والمقترحات والخبرات والتجارب والمعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث. [2]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص 40-41

[2] ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص80

* ويصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمي إلى "03" أنواع:

أ.الاتصال الهابط: هذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية،وتتوقف عليه حياة المنشأة،إذ أنها بدونه تتوقف تماما عن أداء وظيفتها،وأنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط،أي من الرئيس إلى المسؤول إلى المرؤوسين تتضمن الموضوعات الآتية:

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.

ب.الاتصال الصاعد: ويتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤساهم ويتضمن تقديم معلومات حول: - ما يريد الشخص قوله عن نفسه و أدائه ومشاكله.

- ما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم.
- ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.

* يفيد هذا الاتصال الإدارة في التحقق مما إذا كانت المعلومات التي أرسلتها تم استقبالها واستيعابها،وكذلك حول مدى اتخاذ إجراءات التنفيذ،فهو يفيد المرؤوسين في تحقيق ذواتهم ويريحهم من التوتر العاطفي،ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة،وأهم الرسائل التي يستخدمها هذا النمط من"التقارير،المجلات،الشكاوي،المقابلات،الاستفتاء".[1]

[1] محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص42

ج.الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي،ويلاحظ أن الاتصال الرسمي تحكمه بعض القيود التي من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية،فضلا عن أن خطوطه كثيرا ما تكون جامدة وبطيئة وعديمة المرونة وغير معبرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية في التنظيم.

* ولهذا يؤكد الخبراء ضرورة اتساع رقعة الاتصال لتستوعب نظاما آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمي وهو الاتصال الغير الرسمي.[1]

II. **الاتصال غير الرسمي:** يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات، ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده،إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصال الرسمية وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية، ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لابد أن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم، ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية. [2]

[1] محمد مزيان، **الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط**، جامعة الجزائر، دار الحكمة، أفريل 1998،بدون طبعة، ص 111

[2] محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار النشر والتوزيع، القاهرة 2004، ط1، ص 22

وسائل الاتصال الداخلي:

بما أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر،على هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل،منها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية.

أ.الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل،ويمكن القول عنها بأنها أكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لابد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة،ويتم ذلك بوسائل أهمها:

- **التقرير**: ويحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة،يكون مكتوب بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي،يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين،وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.[1]
- **الإعلان:**من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا.
- **المذكرة(المدونة الإعلامية):**هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتعلق بتنظيم العمل،الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.[2]

[1] مصطفى حجازي، **الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارة**، دار الطلبة، بيروت، 1998، بدون طبعة، ص160.
[2] نفس المرجع، ص 161

- **رسالة إلى العمال:** وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ،للتذكير بموضوع ما،أو لدعوتهم لاجتماع معين،ومن ايجابياتها السرعة والتقليل من احتمال ظهور الإشاعة.
- **جريدة المؤسسة:** تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة،التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل،ومشكلاته بالعاملين و إسهاماتهم في تقدم العمل،وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها،الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات.
- **دليل المنظمة:** يشتمل على نبذة عن نشأة المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإداراتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات،وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياستها.
- **لوحة الإعلانات:** وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة أو أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة،الأمن، حقوق العمال وواجباتهم، تعازي.
- **علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات:** تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحيازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال للحصول على تفاصيل أكثر.[1]

[1] مصطفى حجازي، نفس المرجع السابق، ص 163

ب.**الوسائل الشفوية:** يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيا،أي عن طريق الكلمة المنطوقة،ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي كونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه،وما يعاب إليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب،ونذكر من بينها:

- **الاجتماعات:** وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ.**اجتماع تبادل الخبرات:** هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

ب.**الاجتماع الإعلامي:** هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.[1]

ج.**المحاضرات:** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها،ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.[2]

- **الهاتف:** يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.
- **المقابلة:** تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.[3]

---

[1] محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الأسس والمبادئ**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص176

[2] مختار تهامي، إبراهيم الدقدوقي، **مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية**، دار المعارف، بغداد،الطبعة1، ص175

[3] Marie Hèlèn west phalen, le dectionnaire, les pratiques, professionnelles de la communication,edition traingle,paris,1992,p :81

- **اللجان وجماعات الدراسة:** هو اجتماع عدد من المستخدمين من اجل دراسة مشكل محدد،هذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة ،لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.[1]

ج.**الوسائل التكنولوجية:** هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال،فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات ،وتم إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عملياتها الاتصالية الداخلية ،ومن هذه الوسائل:

- **الانترنيت:**هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة،وبالتالي تزيد في فعالية التسيير وربح الوقت والجهد.
- **البريد الالكتروني:**يتم عن طريق الكمبيوتر،فهو بذلك يحل محل الاتصال الشخصي اذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد أجوبة لها في الوقت المناسب.
- **الأقراص المضغوطة:** هي دعامة تكنولوجية هامة،فهي وسيلة ملتيميديا،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية،ويمكن استرجاعها في أية لحظة.
- **الصحيفة الالكترونية** : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية،تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.
- **الفيديو والسينما:** إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة،تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين،إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية،إضافة إلى الترفيه عنهم،إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة.

[1] علي الشرقاوي، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون طبعة، 1982، ص188

- **المذياع:** يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

- سرعة الوسيلة.
- درجة سرية المعلومات.
- تكلفة الوسيلة.
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة.
- نوعية الرسالة.[1]

[1] علي الشرقاوي ، نفس المرجع السابق، ص486-487.

المطلب الثاني:المزيج الاتصالي في الترقية السياحية:

-تعد سياسة الاتصال مزيج من العديد من التقنيات التي يتم التنسيق والتكامل بينها لتكون ما يعرف بالمزيج الاتصالي، فالمزيج الاتصالي في الترقية السياحية يتكون من:الإعلام،الإشهار،العلاقات العامة،كما يحاول رجل التسويق والاتصال استعمال كافة التقنيات الاتصالية بما فيها تنشيط المبيعات والبيع الشخصي من أجل الترويج للخدمات والبرامج السياحية وتسويقها بفعالية ونجاح.

1. **الإعلام السياحي:** هو أحد أشكال الإعلام المتخصص،ويعرف أنه كافة أوجه النشاط الاتصالية المخططة والمستمرة،التي يمارسها إعلاميون متخصصون بهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا و الموضوعات والمشكلات المتعلّقة بالسياق، بطريقة موضوعية وبدون تحريف، عن طريق وسائل وأشكال اتصال مختلفة، وبكافّة الأساليب الفنية للإقناع والتأثير من اجل تنمية الوعي السياسي لدى الجمهور من ناحيّة ومن ناحيّة أخرى جذب أكبر عدد من الأفراد للإقامة بعيدا عن موطنهم .

وعليه فإنّ الإعلام السياحي نشاط اتّصالي ضروري للتّعريف بالسّياحة ونشر الوعي السياحيّ بين أفراد المجتمع كما أنّه يعمل على تعريف بعناصر الجذب السياحية على المستوى الدّاخلي والخارجي.

2. **الإشهار السّياحي:**

"من النّادر وجود بيئة خالية من الإشهار للتّعريف بالسّلع والخدمات التي تنتجها المؤسّسات، إذ أنّ المستهلك أصبح بحاجة إلى من يرشده، نحو ما يمكن أن يستفيد منه من خدمات سياحية ذات جودة عاليّة، ومن خلال موضوعنا يمكن أن نعرّفه على أنّه مزيج من الجهود"[1].

[1] جمال الدّين لعويسات، السّلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطّباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص42.

غير الشخصية التي تهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالخدمات المراد الترويج لها، من خلال التأثير ذهنيا على هذا الجمهور، للحصول على استجابات سلوكية، متمثّلة بـــ "الانضمام ، التّعاقد، شراء برامج سياحية، وتتمثّل أهداف استخدام الإشهار في:

- التعريف بالقطاع السياحي وخدماته وذلك من خلال الإعلان والتعرف والترويج بالمنتجات السياحية التي توفّرها المؤسّسة السّياحية.
- تحفيز الطّلب و زيادة المبيعات وغالبا ما يستعمل الإعلان لإثارة الطّلب على نحو مباشر وهذا ينعكس على زيادة معدّل المبيعات.
- تذكير العملاء وتوجيههم حيث تستخدم المؤسّسات السياحية إعلان لجعل المستهلكين السيّاح على علم بأنّ خدماتها لازالت متوفّرة ومع تقديم كافّة المعلومات بخصائصها وفوائدها وهذا ما يُسمَّى بالإعلان التَّذكيري؛ حيث تحاول المؤسّسة من خلال المحافظة على الحصّة السوقية من السّياح .
- تعزيز القوّة البَيعيّة والتّقليل من تقلبات البيع .

3. **العلاقات العامّة:** تعتبر من أهم تقنيات وأدوات الاتصال بين المؤسّسة ومجموع المتعاملين معها، ومع جمهورها، ولقد أصبحت في المجتمع الحديث معقّدا ذلك أنّ المجتمع الحديث أصبح ذاته معقّدا، فقد ساد نشاط صناعي والتّقدّم العلمي والتكنولوجي، وظهرت مؤسسات على اختلاف أشكالها.وبالمقابل ازداد عدد السكان وبات من الضروري انتهاج سبل علمية في التعامل مع هذا الجمهور،ومنه فالعلاقات العامة تعتبر إحدى وسائل الاتصال الهامة والضرورية في أية مؤسسة.[1]

4.**ترقية المبيعات:** تنشيط المبيعات عنصر فعال من عناصر المزيج الاتصالي والذي يظهر على نطاق واسع وفعال في بيئة تقسم عملياتها التجارية بالشمولية،وفي وقت تتسابق فيه المؤسسات

[1] –جمال الدين لعويسات، نفس المرجع السابق، ص 44–46.

السياحية على اختلاف أشكالها إلى تحقيق أكبر المعدلات للوصول إلى السياح في أحسن حالات الرضا،أمام منافسة قوية وتدفق مستمر للسلع والخدمات،تعرف ترقية المبيعات على أنها:

-عملية تهدف إلى زيادة مؤقتة في المبيعات وتكون خلا فترة زمنية محددة.

-تقنية هدفها التغيير الحالي في سلوكيات المستهلكين وبالتالي ارتفاع المبيعات في الآجال القصيرة.

-تقنية اتصالية تجارية تلقي تأثير مؤقت على سلوك السائح،فهي تعتمد في مبدئها على إستراتيجية الدفع للخدمات السياحية نحو السياح المستهدفين،وتأخذ هذه التقنية العديد من الأشكال منها:القسيمات، الهدايا، المسابقات، التخفيضات...الخ.[1]

5.**البيع الشخصي:** هو تقديم وبيع السلع والخدمات بصفة شخصية ومباشرة للزبائن،ويعمل رجل البيع على إمداد الزبون بكافة المعلومات والخصائص عن المنتج والعمل بهدف إغرائه وإقناعه بشرائه،أو ترك انطباع جيد لديه عن المنتج حتى وإن لم يستعمله فورا،وفي السياحة يقوم رجل البيع بالاتصال مباشرة بالسياح،من أجل التعاقد على البرامج السياحية والترويج لها بشكل مقنع.

*** ومن أهداف البيع الشخصي:**

- **إيجاد الزبائن:** وهذا يعتمد على طبيعة المؤسسة السياحية،ونوع منتجاتها ودرجة جودتها،بحيث لابد أن تكون على دراية تامة بنوع السياح الذين تتعامل معهم قبل القيام بالبيع لهم،ويفترض في رجال البيع أن يمتلكوا المعرفة الشاملة لحاجات الناس من الخدمات ،ومن خلال هذا يمكن أن يعرفوا الزبائن المتوقعين.

[1] نفس المرجع السابق ص 49-50

– **الإقناع لشراء الخدمات:** مع أن إيجاد الزبائن هو أمر واجب ومهم إلا أن هذا الهدف لا فائدة له ما لم يقتنع هؤلاء الزبائن بالشراء، وعليه فعلى البيع الشخصي تحويل الأفراد المحتملين إلى مشترين فعليين، وذلك بتوفير مختلف المعلومات التي يبحثون عنها.

–**تحقيق القناعة لدى الزبون:** فإن تحقق هذا الهدف،سيضمن رجل البيع التكرار في التعاقد على البرنامج السياحي على المدى الطويل،وضمان القناعة تقع غالبا على عاتق رجل البيع في قدرنه على عكس الحقائق وإعطاء الصورة الفعلية عن واقع المنتجات السياحية،وبالتالي إغراء وإقناع الزبون بالشراء،وتوليد حالة الرضا لديه ومن ثم القناعة الشاملة.

إلى جانب هذا هناك الإشهار في مكان البيع الذي يقوم بالتذكير بالمنتجات في نقاط البيع وذلك عن طريق الملصقات والكتالوجات واللوحات وتقديم الهدايا،إلى جانب التسويق المباشر والذي يعتبر نتيجة للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات إذ يقوم على نقل المعلومات،والسماح للمؤسسة بالاتصال المباشر مع المستهلكين وتعريفهم بمنتجاتها بشكل دقيق،ومن أهم الوسائل المستعملة فيه:الانترنت من خلال الواب والرسائل الالكترونية ومجتمعات التبادل الافتراضي.[1]

[1] محمد عبد الحميد، الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر،1993، بدون طبعة، ص24

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي

لكي تحقق العلاقات أهدافها بالمنشآت،فهي في حاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها كي تحدد من ناحية مدى فاعلية الاتصال،وأفضل الوسائل المؤدية إليه،ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على الإدارة مهمة إعداد الرسالة المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر،كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة أفضل للتعرف على الاختيارات والبدائل المناسبة بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار.

فكثير من المعلومات أو الرسائل داخل المنشآت ليست عبارة عن تبادل رسالة بين شخصين بل إنها رسالة تعبير من خطوط الاتصال،والتي تربط في حقيقتها بالبنية التطبيقية نفسها.

وتعني شبكات الاتصال هنا الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة،وهذا الانتقال التتابعي كما يرى "**جون بيرد**"،يؤثر على الطرق التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الرسالة في المؤسسة من خلال الأوجه الآتية:

*اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي،إذ يجب أن يكون مباشرا ليقل التحريف فيها.

*بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة وبمعنى آخر من يتحدث إلى من.

*عدد الناس الذين يخصهم انتقال الرسالة، فكلما كان العدد محدودا كان أفضل، وخاصة إذا كانت الرسالة شفهية.[1]

[1] محمد منير حجاب ، نفس المرجع السابق، ص33.

*وتتعدد شبكات الاتصال الإداري وفقا لأنواع أو أنماط الاتصال القائمة فعلا بالمؤسسات فهناك:

1. **شبكات الاتصال الداخلي:** حيث تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها بعضها البعض،بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه،مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر،وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات،لأنها ليست محصورة في مجال الاتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة،نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

*التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.

*تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومت داخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما تحققه الوحدات المنفردة.

ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر،تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة،وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة،وأيضا تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكن،وتقديم خدمات اتصال أفضل بالمقاييس الكمية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة ،وبالمقاييس النوعية من خلال تديم خدمات اتصال متعددة،والإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال المتاحة حاليا.[1]

[1] عبد الباقي عبد الرحمان، **الاتصالات الإدارية في مجال الإدارة**، المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973، بدون طبعة، ص124

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها فتتمثل في:الإنسان أو القوى البشرية ، أجهزة وتقنيات الاتصال ،الأموال المخصصة لتمويل هذه الأجهزة،الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة(التعليمات،الشكاوي،القرارات)،الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل،أساليب اختيار وتقييم الشبكة.

وهناك من يقسم شبكات الاتصال الداخلي إلى:مركزية ولامركزية،وهناك من يقسمها إلى خاصة وعامة،محلية وإقليمية وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله،وهناك من يضيف لها الشبكات المختلطة وشبكات تحت الإشراف المركزي.

أ-**الشبكات المركزية:** وتعرف بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص أو عدد محدود من المديرين،أي أن المدير هو من يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين، والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة،ومعنى هذا أن كل الأطراف تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به،ومن مزاياها أنها تخفض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة ومعدات ،كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين،ويقلل من ازدواجية العمل من خلال ربط كل عامل بالمركز التابع له،بالإضافة إلى سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة،سهولة الرقابة وإجراءاتها،تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمديرين للقيام بالمهام والأعمال.[1]

[1] عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، **واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية**، مكتبة فهد الوطنية، الرياض،1995،ط1، ص30

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الاتصال بين الأفراد أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز،وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى احتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى.[1]

ب-**الشبكات اللامركزية:** تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين. [2]

أما في المؤسسة فمسؤوليتها تضامنية؛بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد،بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي،وتسمح للأفراد المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز،فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات: سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها.

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف، وحينما لا يكون غياب سيطرة مدمرة للمؤسسة.

***ومن عيوب هذا النوع من الشبكات:**

الازدواجية:لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم اتخاذ قرارات موحدة، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة، قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها.[3]

---

[1]- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، نفس المرجع السابق ، ص31

[2]- عبد الله بن ابراهيم العمار وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص34

[3]- عبد الله بن ابراهيم العمار وآخرون، نفس المرجع السابق، ص36

ج.**الشبكات المختلطة:** تجمع هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد ،حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لإشراف مركز الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

د.**الشبكات تحت إشراف مركزي:** تكون بعض الإدارات في هذا التنظيم مشرفة على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي،والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز، وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي يوفرها كل من التنظيم المركزي و اللامركزي.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.[1]

ومن الجدير بالذكر أن لشبكات الاتصال عموما أشكالا عديدة منها شكل النجمة وتكون فيه الشبكة على شكل مركز ، بحيث تحتوي على كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الأطراف المختلفة في الشبكة المركزية.

أما شكل الهرم فتكون الشبكة وسيطة ومعقدة تعتمدها غالبية الإدارات،ويمكن أن يتحول الاتصال هنا إلى عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري،ومن مزاياها أنها تسمح لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصيته وبالتالي احترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة.

[1] محمد أحمد النابلسي،**الاتصال الإنساني وعلم النفس**،،دار النهضة العربية، بيروت،1991،ط1،ص67

وبالنسبة لشكل المنشور يسمى بشكل جميع القنوات،يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرض الاتصال مع بعضها البعض دون عائق،ويعتبر هذا النوع هو الأفضل لأنه يتيح الفرصة للاتصال بكافة الاتجاهات.

والشكل الدولابي (العجلة) تعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية،فالرئيس هو مركز القرار،وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات، وتمر منه كل مجاري الاتصال ،وقد تنشأ داخله علاقات صراع بسبب سعي كل عامل لجلب انتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه.[1]

و الشكل المتتالي أو شكل السلسلة تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للاتصال وسير المعلومات في المؤسسة،إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حين يحتاج هو نفسه لوسيط ليتمكن من الاتصال مع الآخرين،فالاتصال يتم بطريقة عشوائية ،بينما يبقى باقي العمال منعزلين ومهمشين أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرؤوسين.

أما الدائري فيسمح لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الواقعين على جانبه بالإضافة إلى المركز.

ومن خلال كل هذه الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في إنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.[2]

[1]– محمد أحمد النابلسي، نفس المرجع السابق، ص68.

[2]– ربحي مصطفى عليان، **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، دار الصفاء،عمان،1999، ط1، ص79–80

المبحث الثالث:أهم المؤثرات على الاتصال الداخلي

المطلب الأول:مكونات العملية الاتصالية في مجال السياحة

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين،وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة،يريد نقلها إلى الطرف الآخر،وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات،فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض،فلابد من تكاملها، فغياب أحد هذه العناصر يعرقلها،وتشتمل هذه العملية على ما يلي:

1.**المرسل:**هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة.ويتطلب هذا من المرسل تحديد الأفكار التي يود توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها،ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة،واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها

*ويحدد"**ديفيد برلو**"أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي: أولا مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة 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،أما رابعا النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.[1]

[1] حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين**، مصر، 1990، ص 537

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،وتتضمن أفكار ومعاني وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة،وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل و تأخذ عدة أشكال كالكلمات و الحركات و الأصوات و الأرقام و تعبيرات الوجه، و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها.

3.الوسيلة:هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل،فهي الوسيط بينهما فبدونها تتوقف عملية الاتصال،وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة،وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل،مراعاة معرفة واتجاهاته وسلوكه،وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية،الاجتماعات،الندوات والمؤتمرات،التلفون،وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات،المجلات ،المنشورات الدورية،اللوائح وأدلة وإجراءات العمل،وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة،وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية،الإشاعات ،المناقشات أثناء فترات الراحة.

4.**المستقبل:**هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة،ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة،ويقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها،ويعطي لها معاني ودلالات،وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.[1]

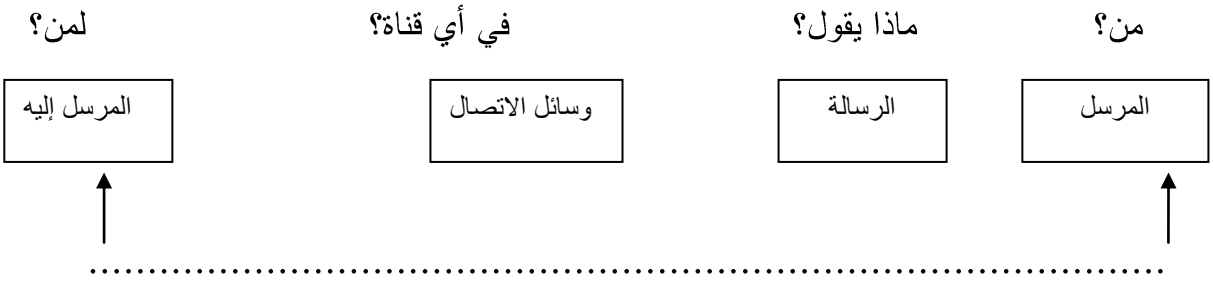
[1] حنفي عبد الغفار، نفس المرجع السابق، ص 539

5.**رجع الصدى:** ويعني ردة فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي تلقاها،إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى ،فقد يكون ايجابيا أو سلبيا،وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها،وقد يكون خارجيا ينبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها،وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين ،وقد يكون فوريا أو مؤجلا،ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا،أي يقوم المستقبل بناءا على ما تلقاه من معلومات،وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

6.بيئة الاتصال: هناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل،وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال،وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان و الزمان والأشخاص،ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال،كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال. [1]

[1] أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003 ، ص342

*وهناك من يصنف مكونات عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل 03: يوضح النموذج العام للاتصال[1]

المطلب الثاني: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات السياحية

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية،والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة،فهي أداة استمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي و برامج اتصال داخل و خارج المؤسسة،كما أنها تعتمد على التقدير و التنسيق للأهداف و الوسائل المتاحة،حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه ،وعليه لابد من توفر مجموعة من المبادئ الأساسية حتى تقبل هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة ونذكر منها:

***التواجد:**حيث أن العديد من المؤسسات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال في حين أنها تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

[1] محمد فريد الصحن،**العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2003 -2004، ص226

***الاستمرارية:** حيث أن إستراتيجية الاتصال هي عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون منذ سنوات عديدة، أو تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.[1]

***الشفافية والوضوح:** ففعالية الإستراتيجية تكمن في وضوح وبساطة الاتصال.

***الواقعية:** وذلك بوجوب ارتباط كل من الاتصال والحقيقة حتى يقبل من طرف العاملين،فالاتصال الغير واقعي ترفض رسالته ويؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة.

***القبول الداخلي:** ويكون بداية من المسئولين في المؤسسة إلى العاملين بها .

وإذا ما توفرت هذه المبادئ ستحقق المؤسسة أهدافا عديدة كتحفيز المستخدمين وتنسيق الأفعال وتغيير التصرفات والأفعال مما يولد التأقلم مع التغيرات الداخلية وكذا الخارجية إلى جانب تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة،وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق الأهداف السابقة.

*ويمكننا التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات الاتصالية وهما:[2]

1) إستراتيجية الدفع (push):

من خلال هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على دفع منتجاتها نحو المستهلك من خلال الترويج إلى مؤسسة أخرى في نفس القناة التوزيعية،كما يكون الترويج موجه من الفندق إلى تاجر الجملة،أو من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة وهكذا..،هذا يعني كل عنصر من القناة التوزيعية يروج ويدفع

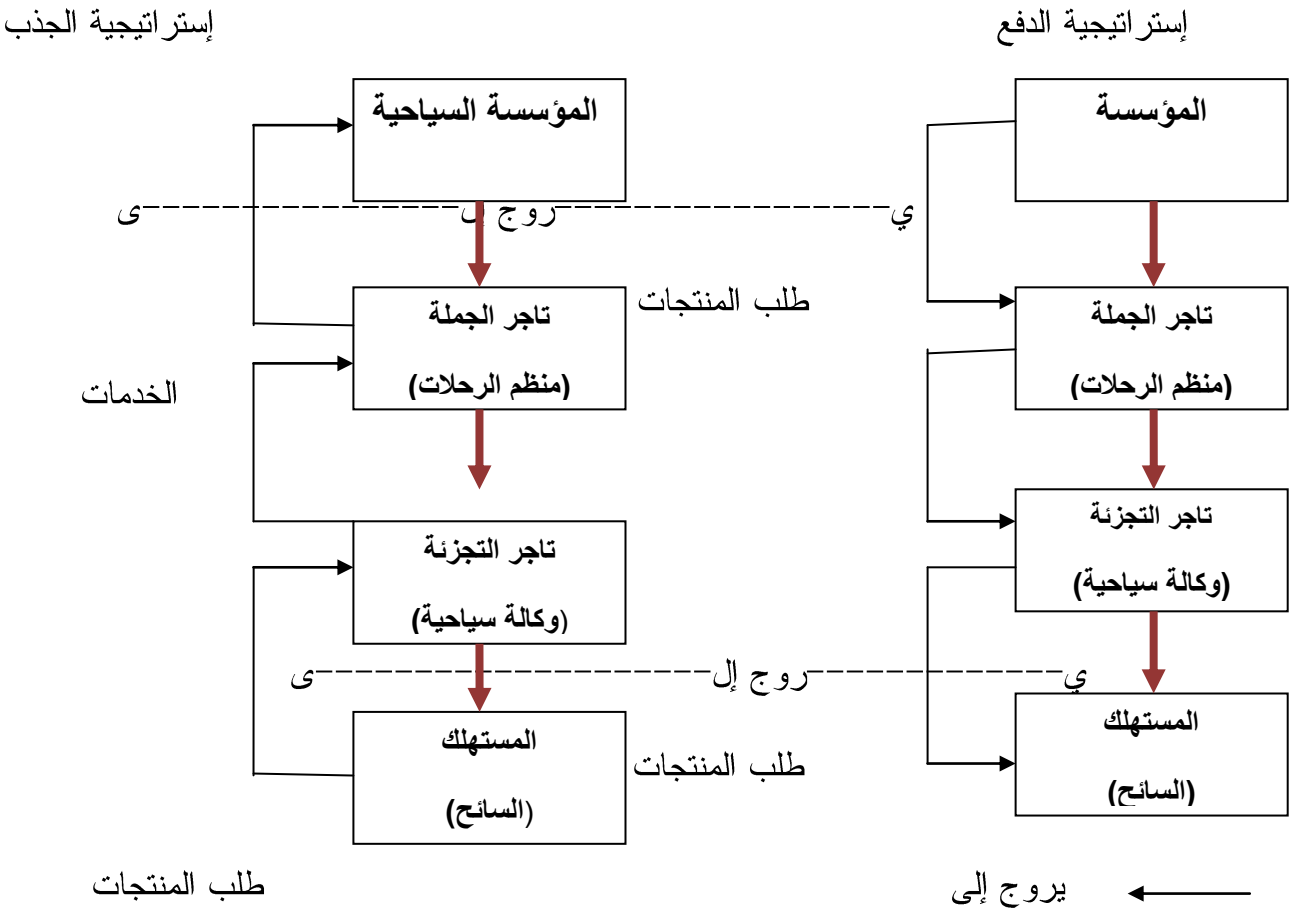
[1] نفس المرجع السابق، ص 230

[2] حورية شريط، **مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر،2000-2001، ص139-140

بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة السياحية إلى العضو التالي حتى تصل في النهاية إلى السائح،أي أن المؤسسة تحاول إيصال المنتج إلى السائح بشتى الطرق وبمساعدة أطراف أخرى.

2)-إستراتيجية الجذب (pull):هي إستراتيجية معاكسة في مبدئها للأولى،وتعني قيام المؤسسة بخلق الطلب المباشر عن طريق الجهود الترويجية،وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك،فيدرك عندها المستهلك من خلال هذه الأنشطة الترويجية منتجات المؤسسات السياحية والتي يعتقد أنها تشبع حاجياته ورغباته،والتي غالبا ما يسأل ويبحث عنها من خلال وكلاء السياحة والسفر.[1]

*وفيما يلي رسم تخطيطي يوضح كلا الإستراتيجيتين والمقارنة بينهما:



الشكل05:مقارنة بين الإستراتيجيتين الدافعة والجاذبة

[1] حفصي هدى، **بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية،جامعة الجزائر،2005-2006،ص63-64

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

مما لا شك فيه أن عملية الاتصال الداخلي قد تتعرض لمعوقات تقلل من كفاءتها،وتؤول دون تحقيق أهدافها المرجوة وعليه لابد من تجاوز هذه المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها ،فتقلل من فاعلية عملية الاتصال،وبالتالي تقلل الوصول إلى الأهداف المرجوة، حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق اتصال فعال، ومن بين أهم هذه العوائق مايلي:[1]

1.**اللغة:** فهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال،فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة،هي التي ترسم صورة الرسالة ومعناها المراد تبليغه،فاللغة شاسعة وكلماتها تحمل معاني ودلالات عديدة،ربما يسيء البعض فهمها أو تفسيرها.

2.**غموض الرسالة:**استخدام بعض كلمات المرسل تختلف عن استخدامها لدى المستقبل،وسبب ذلك أن كل فرد يختلف عن الآخر،وبما أن العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فإنه من المتوقع أن يختلفوا في إدراك معاني الكلمات ،مما يعرقل عملية الاتصال،فاختلاف وجهات النظر بين المستويات الإدارية في المؤسسة غالبا ما يعود إلى اختلاف في فهم وتفسير الأمور والحكم عليها.

3.**العوائق النفسية:**هناك عوامل نفسية تؤثر مباشرة في مدى فاعلية الاتصال،منها عدم التنبه لبعض العوائق النفسية كالخوف،التعصب،سوء العلاقات بين الأفراد،احتمال تشويه المعلومات قصدا لتحقيق هدف شخصي أو بغير قصد.

4.**حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي:** يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المؤسسة يرتبط بانتشارها الجغرافي على أساس مركزي،و التي لديها فروع أو مكاتب مختلفة، وذلك

[1] أسعد محمد أبو رمان، **التسويق السياحي والفندقي** ، الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص37

لأن المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرارات) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة، فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب و الظروف الملائمة.

5. **عدم الإصغاء للمرسل:** يتطلب الإصغاء للرسالة أن يعود الشخص قادرا على فهم ما يجري، كما أن الإصغاء صفة ذات أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات.

6- **البناء التنظيمي:** كلما ازداد حجم المؤسسة و تعددت المستويات الإدارية فيها، وبالتالي كبر حجم الوحدات الإشرافية فيها و تشعب العلاقات إلى أنواع متعددة، مثل العلاقات التنفيذية و الاستشارية و الوظيفية فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات.

7- **كثرة قنوات الاتصال:** فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض رسالة للتشويش و التحريف، وهذا المنطق ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية، أما الاتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض له.

8-**الرقابة على الاتصال:**تؤدي الرقابة على الاتصال الى تغيير بعض الكلمات أو مجمل الرسالة التي كتبها و الموجهة إلى شخص ثالث، مما قد يحث تغير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة.[1]

[1] فهد سعود العثيمي، **الاتصالات الإدارية، ماهيتها وأهميتها وأساليبها**، مطابع شركة الصفحات الذهنية، السعودية، ط2، ص24.

9- **ظروف الاتصال:** فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها إليه غير مناسبة لاستقبالها بالشكل المطلوب، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوي على مشتتات، مثل: الضوضاء في حال كانت وسيلة الاتصال صوتية، أو ازدحام مجال الاتصال لعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاول الاتصال بفرد واحد.

10-**عنصر الوقت**: من المعروف ان وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدودا، و بالتالي فهم لا يستطيعون القيام بعملية الاتصال بشكل دائم مع كافة المرؤوسين، و إذا تمت عملية الاتصال في هذه الظروف فقد لا يتم فعم الرسالة من قبل المدير المشغول كما هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف و ذلك بسبب طبيعة عمل المدير و انشغاله و عدم توفر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة .

11-**ومنها ما يتعلق بالمادة الإخبارية:** فمع توسع المؤسسات و ظهور تخصصات برزت صعوبات تتعلق باتجاه الرسالة و زمن بثها.

12-**توفر المعلومات الغير ضرورية:**إن تراكم المادة الإخبارية قد يحدث خللا في توزيعها و بثها، في هذه الحالة قد تتوفر معلومات غير ضرورية لدى العامل و بالتالي لن يتمكن من انتقاء ما يلزمه من المعلومات.

13-**بطء الاتصال :** كثيرا ما تؤدي العراقيل البيروقراطية إلى سد القنوات الرسمية للاتصال الداخلي مما يعطل عملية اتخاذ القرارات و انقطاع الحبل الاتصالي بين مراكز القرار القاعة العمالية و اختلال التوازن بين الاتصال الرسمي و الغير رسمي هما احد العوامل الرئيسية في سوء الاتصال و بطئه داخل المؤسسة.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص26

14-**العائق المترتب عن المستقبل:** و يتمثل في مجموعة من العوائق هي:

-يترتب العائق الأول عن خط الاستماع فتلفي المستقبل لرسالة و تفاعله معها ،لا يتم إلا عن طرق حسن الاستماع.

-عائق الإدراك و يتمثل في إننا لا نستمع إلى من يجب الإنصات إليه و كل معلومة خارجة عن إطار معارفنا لا ندركها.

-عائق الخلفية التي يحملها المستقبل و الذي يمكن أن يؤدي إلى رفض الرسالة.

15-**العائق المترتب عن القناة:** و يتعلق باختيار القناة ، فبعض الرسائل لا يكون لها تأثير بسبب الاختيار السيئ للقناة فمعلومة مستعجلة مثلا لا يمكن وضعها في رسالة ظرفية بل تبليغها بالهاتف أو الفاكس.

16-**العوائق الطبيعية:** وهي متعددة مثل حدوث الضوضاء أو وجود طرفي الرسالة لظروف غير ملائمة مثل الحرارة أو البرودة الشديدة.

*كل هذه العوائق تزيد من احتمال عدم فهم الرسالة أو سوء فهم مضمونها.[1]

[1] الدسوقي عبده إبراهيم**وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية**،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية ،2004، بدون طبعة، ص40

الخاتمة:

- على المؤسسة أن تسعى لتطوير اتصالاتها الداخلية، باعتبار هذه الأخيرة عاملا مركزيا ومهما لكل الأشكال الخالقة للقيمة،خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تقدم المعلومات دون انقطاع.

ومنذ أن توسعت المؤسسات جغرافيا وثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة، وذلك لاحتواء المؤسسة على أفراد ذوي اتجاهات وثقافات مختلفة.بالإضافة إلى تعدد أشكاله من اتصال مالي والموجه للمساهمين والذي يقوم على الإعلام بآخر النتائج والتوقعات إلى اتصال أزماتي والذي يساعد على تسيير الأزمات وإنشاء خلية تحوي آخر المستجدات.

ومما سبق ذكره تتضح أكثر المكانة المحورية التي احتلها الاتصال داخل المؤسسات السياحية سواء كانت عمومية أو خاصة،كما تتضح الضرورة القصوى للتحكم في المعلومات التي من شانها توجيه قرارات المنشات المختلفة مهما كانت طبيعة نشاطها،ومهما كان حجمها.