

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique



université de Ghardaïa

جامعة غرداية

Faculté des sciences Sociales et humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Science de l'information et la communication

قسم علوم الإعلام والاتصال

دروس في مادة الاتصال التنظيمي

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

في السداسي: السادس

تخصص: اتصال

إعداد الأستاذ:

بكير قشار: أستاذ محاضر قسم - ب -

الموسم الجامعي 2019 - 2020

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحاضرات	رقم المحاضرة
01	مقدمة	/
04	مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي(01): مفهوم الاتصال	01
04	تعريف الاتصال	
04	- لغة	
04	- اصطلاحا	
07	مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي(02): مفهوم التنظيم	02
07	- تعريف التنظيم	
08	- تعريف المنظمة	
10	مفهوم الاتصال التنظيمي	03
10	- تعريف الاتصال التنظيمي	
12	- أهمية الاتصال التنظيمي	
14	أهداف الاتصال التنظيمي	04
14	- أهداف الاتصال التنظيمي	
17	عناصر الاتصال التنظيمي	05
17	- المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال	
17	- الرسالة	
18	- الوسيلة أو القناة أو الوسيط	
18	- المتلقي أو المستقبل	
18	- رجوع الصدى	
18	- التأثير	
21	وظائف الاتصال التنظيمي(01): وظيفة الإنتاج، وظيفة الإبداع،	06
21	وظيفة الإقناع	
22	- وظيفة الإنتاج	

22	- وظيفة الإبداع - وظيفة الإقناع	
24	وظائف الاتصال التنظيمي(02)	
24	" وظيفة التبليغ، وظيفة الصيانة، وظيفة التفهيم والتعليم "	
24	- وظيفة التبليغ	07
26	- وظيفة الصيانة(المحافظة) - وظيفة التفهيم والتعليم	
27	هيكل الاتصال التنظيمي(01): الاتصال التنظيمي الرسمي	
27	- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي	08
28	- اتجاهات الاتصال التنظيمي الرسمي	
32	هيكل الاتصال التنظيمي(02): الاتصال التنظيمي غير الرسمي	
32	- مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي	09
33	- دوافع توظيف الاتصال غير الرسمي في المنظمة	
35	عوائق الاتصال التنظيمي(01): العوائق التنظيمية	
35	- مفهوم العوائق التنظيمية	10
36	- أنواع المعوقات التنظيمية	
41	عوائق الاتصال التنظيمي(02): العوائق الاجتماعية والثقافية، المعوقات البيئية، المعوقات الشخصية	
41	- العوائق الاجتماعية والثقافية	11
42	- المعوقات البيئية	
43	- المعوقات الشخصية	
44	عوائق الاتصال التنظيمي(03): العوائق النفسية والإدراكية	
44	- تباين الإدراك	12

44	- فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم	
45	- الانطواء	
45	- الميل إلى العمل الفردي	
45	- انعدام الثقة في الآخرين	
45	- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل	
46	- الانفعالات	
46	- حبس المعلومات	
46	- تنقية وغرلة المعلومات	
47	وسائل الاتصال التنظيمي(01): الاتصالات الشفوية	13
47	- مفهوم الاتصالات الشفوية	
47	- أشكال الاتصال الشفوي	
48	- مزايا الاتصال الشفوي	
49	- عيوب الاتصال الشفوي	
50	وسائل الاتصال التنظيمي(02): الاتصال الكتابي	14
50	- مفهوم الاتصال الكتابي	
52	- مزايا الاتصال الكتابي	
53	- معوقات الاتصال الكتابي	
54	خاتمة	/
55	قائمة المراجع المعتمدة	/
أ	فهرس المحتويات	/
د	فهرس الأشكال البيانية والرسومات	/

فهرس الأشكال البيانية والرسومات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
19	يبين عناصر عملية الاتصال الإداري	01
28	يبين الاتصال التنظيمي الرسمي النازل	02
29	يبين الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	03
30	يبين الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	04
31	يبين الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته	05
34	يبين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المنظمة	06

مقدمة:

تبرز أهمية الاتصال في حياتنا من كوننا نستغرق منه حوالي 70% في استخدامه، سواء كنا أفراداً أو جماعات، فنجاحنا للقيام بأدوارنا في الحياة يعتمد إلى حد كبير على كيفية اتصالنا بالآخرين.

إذا كان الاتصال مهماً في حياة الإنسان فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات، صغيرها وكبيرها، وتعتبر عملية الاتصال في المنظمة بمثابة همزة الوصل الرابطة بين وظائف المنظمة وأجزائها، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة وفعالة، بل إنه من الصعب وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور أو خلل في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات، التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

يعد الاتصال التنظيمي من أحد فروع الاتصال الذي بدأ الاهتمام به منذ سنة 1980 من قبل العديد من الباحثين في عدة تخصصات، كعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والاقتصاد وعلوم التسيير وكذا علوم الإعلام والاتصال، وابتداءً من سنوات 1990 صار الاتصال التنظيمي يشكل موضوعاً رئيسياً في دراسات علوم الإعلام والاتصال.

ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، وعن طريق الاتصال الفعال تحقق المنشأة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبالمقابل أي خلل في العملية الاتصالية التنظيمية قد يكلف القائمين على المنشأة الكثير من الجهد والوقت والمال، وبالتالي صعوبة أو العجز في تحقيق أهدافها.

كما يتوقف نجاح المؤسسات المهنية- اجتماعية كانت أو اقتصادية- في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها. حيث تعتبر عملية الاتصالات التنظيمية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة. وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة كما تساعد أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات، كما أن الاتصال السليم

يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.⁽¹⁾

ويلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما داخل المنظمات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته، بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

وقد جذبت اتصالات المنظمات والمؤسسات اهتمام الباحثين والدارسين في عدة مجالات علمية (الإعلام والاتصال، إدارة الأعمال، التجارة، الاقتصاد، السياسة، ...) وهذا منذ عشرينيات القرن العشرين، نظرا للفائدة الكبيرة التي تحققها الاتصالات الفعالة بالنسبة للمنظمات، سواء من الناحية التنظيمية (اتخاذ القرارات، القيادة، التسيير، التخطيط....)، أو التسويقية والتجارية والمالية (منظمات الأعمال)، أو السياسية (مؤسسات سياسية) أو الثقافية (منظمات ثقافية) الخ..

فالالاتصال هو جوهر أعمال المنظمات وقلبها النابض، فلا تخلو منظمة حالية من إدارة الاتصال والإعلام، بل نجد أن القائمين بالإعلام والاتصال هم الموظفون المقربون إلى المدير العام، إن لم نقل أنهم مستشاروهم الرئيسيون لأنهم أعلم وأدرى بحال منظماتهم وبيئتها الخارجية. وقد ساهمت بحوث ونظريات الباحثون والدارسون لهذا الموضوع في إثراء وتخصصه، ونقله من الميدان النظري إلى الميدان العملي.

وهذه المطبوعة التي جاءت بعنوان "الاتصال التنظيمي" تهدف إلى إعطاء فكرة للطالب حول أهم المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي وأهم الخطوات والإجراءات العلمية التي تمكن الطالب من كسب مهارات وكفاءات عملية تساعد في الحياة المهنية المستقبلية.

وللوصول إلى هذه الأهداف تم تقسيم المطبوعة إلى ثلاث أجزاء أساسية متسلسلة ومنتظمة ومتكاملة، تبدأ بالحديث عن أهم التعاريف الأساسية للاتصال التنظيمي وكذا الحديث عن أهميته وأهدافه، ووظائفه، كما نتطرق إلى أهم أنواع وأساليب وأتماط الاتصال التنظيمي والتي يمكن أن يقابلها الطالب أثناء نزوله

(1)- روم فايزة، مهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص14.

إلى الميدان التطبيقي، وأخيرا الإشارة إلى أهم عوائق الاتصال التنظيمي وأهم مقوماته وكذا ذكر أهم وسائل الاتصال التنظيمي التي يوظفها المتعلم للقيام باتصال تنظيمي فعال وناجح.

المطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ل.م.د، تخصص اتصال، ويعتبر هذا المقرر من ضمن الوحدات التعليمية الأساسية في مشروع تكوين الطالب، لما للاتصال من دور فعال في حياة المنظمة، وكذا دوره الأساسي في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

ونسعى من خلال هذه المطبوعة وبالتنسيق مع مقرر الأعمال الموجهة للمادة، إلى أن يكون الطالب بعد نهاية المقرر على دراية بمفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه وأهميته والوسائل التي يوظفها للقيام به، وكذا أن يكون ملم بأهم المعوقات التي تحد من القيام باتصال تنظيمي فعال وناجح. كما نسعى من خلال المطبوعة إلى مساعدة الطلبة في اكتساب الخبرة اللازمة في القيام بالأنشطة الاتصالية في المنظمات، وبه ستكون لهم القدرة على تحليل الحالات الاتصالية في المنظمات الجزائرية والقدرة على مواجهة المشاكل والحالات الطارئة، وفي الأخير سيكتسب الطالب مهارة العمل الجماعي والتواصل الاجتماعي.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي (01)

مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

قبل الحديث عن الاتصال التنظيمي وتقديم التعاريف المتداولة حوله، نقوم أولاً بتحديد بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم الاتصال التنظيمي، ونشير إليها فيما يلي:

تعريف الاتصال:

1. لغة:

في اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و التي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين: كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين، كما يأخذ معنى الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار.⁽¹⁾

أما في اللغة الإنجليزية يعود أصل كلمة اتصال communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة communes بمعنى عام و مشترك.⁽²⁾

2. اصطلاحاً:

هناك عدة تعريفات للاتصال قد لا يمكن حصرها، عكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الإنسانية، كما أن كلمة " اتصال " تشير إلى معان كثيرة، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطاً، ويرى آخرون أنها فن.

(1)- فروق عبد الله فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 165

(2)- تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، د.د.ن، 2009، ص 22.

ومن هذه التعريفات الاتصال نذكر ما يلي:

تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه⁽¹⁾

عرف مايكل ويسترون (M. weestroun) الاتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم". كما عرفه انجل باركنسون (Parkinson A) بأنه "عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها"⁽²⁾

عرفه بشير العلاق، أنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق.⁽³⁾

عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"⁽⁴⁾

والاتصال "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة."⁽⁵⁾

ويعتبر الاتصال سلوك وهو من أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية، وله ثلاث عناصر أساسية: المرسل، الرسالة، المستقبل.⁽⁶⁾

(1)- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص. 164.

(2)- صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2010، ص. 13.

(3)- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص. 30.

(4)- سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص. 10.

(5)- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص. 05.

(6)- شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص. 07.

الاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء الاقتراحات وما شابهما من مستوى إداري آخر، ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات⁽¹⁾

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والبيانات والآراء والمشاعر... عن طريق استخدام أساليب متعددة، بقصد التأثير.

(1) - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص.35.

المحاضرة الثانية: مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي (02)

مفهوم التنظيم

أصبح التنظيم سر نجاح المنظمات خاصة في العصر الحالي، سواء كانت تلك المنظمات عامة أو خاصة، أو ربحية أو حتى تطوعية، وبغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات. في هذه المحاضرة سنتطرق إلى مفهوم التنظيم باعتباره عنصر مشكل للاتصال التنظيمي.

I. تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم: بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.⁽¹⁾

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وهو كذلك الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير⁽²⁾

والتنظيم هو العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط⁽³⁾

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.139

(2)- ذكي محمد اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2009، ص.151

(3)- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص. 120.

ويعني مصطلح التنظيم شيئين رئيسيين هما: (1)

1. **الوظيفة:** ويقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً.
2. **الهيكل أو البناء:** ويقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة.

فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف.

كما يعرف التنظيم: بأنه " ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات " (2)

II. تعريف المنظمة:

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية. (3)

كما تعرف بأنها: الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانات، التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته. (4)

وتعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة، فالمنظمة هي بمثابة أداة يستخدمها الأفراد لتحقيق ما يرغبونه

(1)- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004. ص 86.

(2)- بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 82.

(3)- المرجع نفسه. ص 13.

(4)- William Leffingwell, Edwin Robinson, Text book of office Management, Tat McGraw-Hill Book, New Delhi, 1980, p53.

أو يقدرونه، فالأفراد الذين يقدرون أهمية الأمن يشكلون منظمات تكفل لهم الأمن مثل وحدات الشرطة أو الجيش، أما الأفراد الذين يهتمون بالترفيه والتسلية فيفكرون في تواجد منظمات تحقق لهم ذلك مثل إنشاء نوادي رياضية تشبع ذلك.⁽¹⁾

والمنظمة عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحدد أبعادها هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع، ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية.... الخ

ويعرفها " Stephen Robbins " على أنّها " وحدة اجتماعية منسقة على نحو واعي، تتكون من شخصين أو أكثر و الذين يعملون على أسس مستمرة نسبيًا لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نشير بأن: المنظمة هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لأداء عمل ما لهم هدف معين، يسعون إلى تحقيقه.

(1)-محمد ربيع زناطي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبّي، مصر، 2013، ص. 11.

(2)-Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, N .J: Prentice Hall, 2001, p04.

المحاضرة الثالثة: مفهوم الاتصال التنظيمي

موضوع الاتصال التنظيمي (organizational communication) موضوع شاسع وهام، تتأتى شساعته من مختلف العناصر المرتبطة به في التنظيم، وبه فإن مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي تعترف بعدم وجود بناء اصطلاحى شامل للمفهوم، حيث يؤكد الباحثون على عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقا لما يراه متلائما مع تكوينه ومرجعياته، على اعتبار أن هناك العديد من التحديدات والتعريفات التي استهدفت المجالات المختلفة لهذا النوع من الاتصال بأبعاده الداخليّة والخارجيّة.

I. تعريف الاتصال التنظيمي:

يتم التطرق إلى تعريف مفهوم الاتصال التنظيمي من خلال سرد مجموعة من التعاريف المختلفة، والتي نذكر منها مايلي:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم.

والالاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها. (1)

ويعرفه " فضيل دليو " بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. (2)

ما يعني أن الاتصال التنظيمي هو بمثابة نظام متداخل، يشمل الاتصاليين الداخلي(الصاعد، النازل والأفقي) والخارجي بمختلف أنشطته (من علاقات عامة، المبيعات، والعمليات الإشهارية).

(1)-Blake and Heroldsen, **Taxonemy of concepts**, New York, Husting House, 1979, p26.

(2)- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003. ص 15.

فيعرفانه كل من **Zelko و Dance** بأنه " نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال".

ويقصد بالاتصال التنظيمي أيضا، تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى. ويتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، ويتم ذلك باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

عرّفه " أحمد بدوي " بأنه: " مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره ومن ثم ضمان حياته وفعالته فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.⁽¹⁾

كما يعرف الاتصال التنظيمي: بأنه عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات.⁽²⁾

ويعرفه حنفي بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم⁽³⁾

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:⁽⁴⁾

1. نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.

2. نظام إيصال الأوامر والتعليمات.

3. نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...

(1) - أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985. ص 44.

(2) - شريف الحموي، مهارات الاتصال ، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2007. ص 66.

(3) - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص. 30.

(4) - خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة إعلام، جامعة الشارقة، 2009، 2010.

يساعد الاتصال التنظيمي المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية"⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن تحديد المفهوم العلمي للاتصال التنظيمي على أنه: العملية التي يتم عن طريقها إيصال البيانات والمعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير، ويأخذ أشكالا متعددة (هابطا، صاعدا، نازلا)، ويوظف مختلف وسائل الاتصال التقليدية كالوثائق المكتوبة المختلفة، والاجتماعات، إضافة إلى الوسائل الاتصالية الحديثة كالهاتف والفاكس وتطبيقات الأنترنت... ويهدف إلى تسهيل العملية التنظيمية وتوضيحها، وتنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بجوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب بين العاملين في المؤسسة، وبالتالي تقوية العلاقات الاجتماعية والمساهمة في تطوير أساليب العمل من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

II. أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، ويستمد الاتصال التنظيمي أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة.⁽²⁾

يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة، حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية طيبة ومتينة بين العاملين في المنظمات، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة.⁽³⁾

(1) - شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2009. ص 43.

(2) -Frédéric Lebaron, **la sociologie de A à Z**, Edition dunod, Paris, 2009, p108.

(3) - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003. ص 85.

فالاتصال داعم العلاقات في المؤسسة لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال.⁽¹⁾

كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.⁽²⁾

من شأن الاتصال التنظيمي كذلك زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم، فالمعلومات المتحصل عليها تنبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، أفقي)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.⁽³⁾

يعتبر تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفع المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.⁽⁴⁾ وتكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية وتزداد أهميتها أيضا في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة.

(1) - أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن)، 2003، ص 83.

(2) - جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة - SCAEK -، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، 2015، ص 23.

(3) - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(4) - جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المحاضرة الرابعة: أهداف الاتصال التنظيمي

نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وتعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.⁽¹⁾

أهداف الاتصال التنظيمي:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها فيما يلي:⁽²⁾

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 المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم

وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

(1) توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

(2) توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

(3) تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3. اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فالتخاذ قرار معين يحتاج

العاملين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات، وتقنين نتائجها.

4. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي: عندما تنتشر الإشاعة

بشكل واسع يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ولتفادي ذلك يجب الصدق

(1) - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الاتصالية في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص.31.

(2) - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العموم الإنسانية، العدد 22، الجزائر، 2004، ص.120، 121.

والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال، بالإضافة إلى مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان وتشجيع الآراء البناءة.

5. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل التعبير عن رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

6. توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة، وأولئك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المؤثرة، وفرص التدريب المتاحة.

7. تنمية العلاقات الإنسانية: حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

8. تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي: ⁽¹⁾

1. أهداف توجيهية: وتقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2. أهداف معرفية: وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء ومرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم، وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف والتعرف على مضامين البيئة الداخلية والخارجية وتسيير العوامل وإيصال التعليمات والتوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة وبيئتها.

(1) - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

3. هدف توجيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة.

4. هدف تنظيمي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم.

كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم. لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم⁽¹⁾

(1) - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره. ص 88.

المحاضرة الخامسة: عناصر الاتصال التنظيمي

الاتصال والتواصل في المنظمة يعتبر أهم أساسيات سير المنظمة، وتزداد أهمية التواصل بين أفراد المنظمة أوبينها وبين جمهورها الخارجي لتحقيق أهدافها، وتتكون عملية الاتصال التنظيمي من عدة عناصر أساسية ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المنظمة.

عناصر الاتصال التنظيمي:

تنحصر عناصر عملية الاتصال التنظيمي في مايلي:

1. المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال:

(La Source, Expéditeur, communicateur)

يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال، وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون إما فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسّسة أو شركة أو منظمة، وكثيراً ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعملية الاتصال.

يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.⁽¹⁾

2. الرسالة: (Message)

الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل، أو المعنى أو حتّى المحتوى، وتتضمّن بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محدّدة، يتمّ التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتوقف فاعليّة الاتصال على مدى الفهم للموضوع الذي تدور حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدّمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فاعليّة الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافةً لنوعيتها من حيث البساطة أو التعقيد.

ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.⁽²⁾

(1)- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 73.

(2)- سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2005، ص 241.

3. الوسيلة أو القناة أو الوسيط: (Canel, Medium)

الوسيلة تسمى القناة أو الوسيط، وهي الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة وإيصالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة المستخدمة بالاعتماد على مدى الاختلاف الحاصل في مستوى الاتصال، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بزيادة المسافة بين المرسل والمستقبل، وبزيادة عدد المتلقين أو المستقبلين وانتشارهم.

4. المتلقي أو المستقبل: (Recevoir)

المتلقي هو المستقبل أو المستقبلين الذين يتلقون هذه الرسالة سواء الاتصالية أو الإعلامية، والمستهدفون من العملية الاتصالية، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره وأرائه. يتفاعلون مع الرسالة ويتأثرون بها، وهذا هو الهدف المرجو من العملية الاتصالية، وتشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى إدراكه للموضوع دوراً مهماً في إدراك فحواها.

5. رجع الصدى: (Feedback, La Réaction)

رجع الصدى يسمى رد الفعل أو التغذية الراجعة، ويأخذ دائماً اتجاهاً عكسياً في العملية الاتصالية، ويكون المستقبل نقطة انطلاقه، والمرسل هو المستلم، ذلك للتعبير عن موقف المستقبل من الرسالة، حيث يعبر عن مدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لفحواها وما فيها.

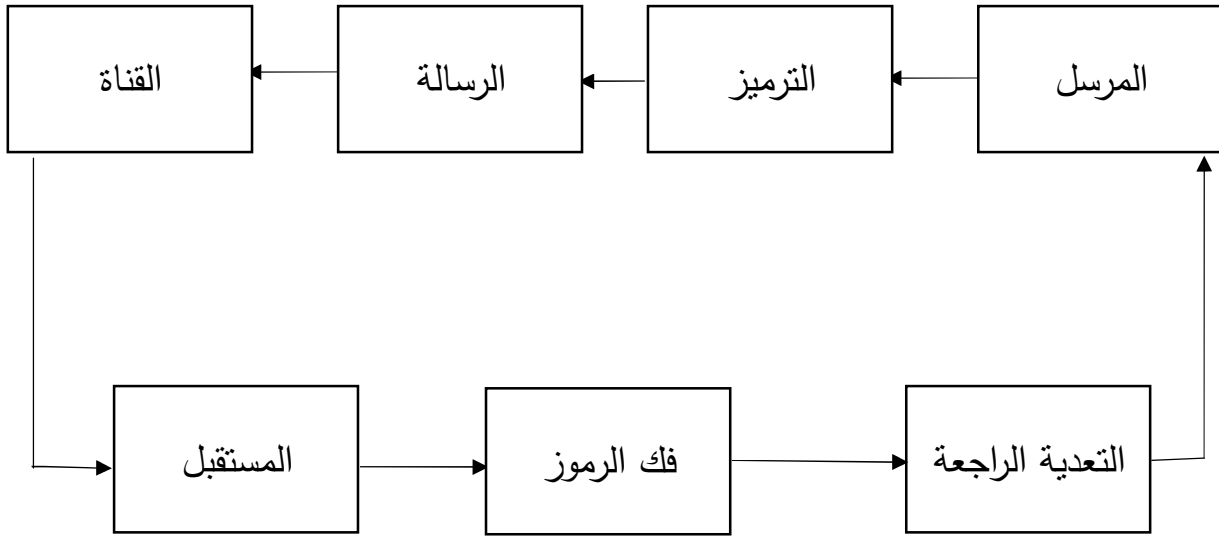
هذه ردة الفعل تعود إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورته ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة، سواء رد فعل إيجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبياً يتعارض مع أهدافه.⁽¹⁾

6. التأثير: (L'Effet)

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئاً وليس فوراً كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتاً وليس دائماً، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو

(1)- محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 23.

النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال. وتتم عملية التأثير على خطوتين، الأولى هي تغيير التفكير، والخطوة الثانية هي تغيير السلوك.



شكل رقم (01): يبين عناصر عملية الاتصال الإداري⁽¹⁾

بالإضافة إلى العناصر السابقة يمكن إضافة عناصر أخرى للاتصال التنظيمي، نشير إليها فيما يلي:

1. الشبكة: ذلك أنّ المنظمة ما هي بالأساس إلا مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مواقع وظيفية معينة، ويقوم كل واحد منهم بتبادل الرسائل والمعلومات مع غيره في نفس التنظيم ضمن ما يسمى شبكة الاتصال، هذه الأخيرة قد تكون من فردين أو أكثر، وقد تتكوّن من كافة العاملين في المنظمة، كما تتأثر تأثيراً كبيراً بمجموعة من العوامل الأساسية من بينها، الدور الذي يقوم به الفرد في منظمة واتجاه تدفق الرسائل الاتصالية فيها، وكذا تسلسل تدفق الرسالة الاتصالية، وأخيراً مضمون الرسالة.⁽²⁾

2. التداخل: ويركز هذا المفهوم على تعاضد وارتباط الأجزاء المختلفة للمنظمة بعضها بالآخر وبالبيئة الخارجية، ويرتبط بالأساس بأولئك الأفراد الذين يقومون بأدوار تنظيمية مختلفة، مثلاً عندما يتخذ المدراء قراراً فسيكون من الحكمة بالنسبة لهم أن يأخذوا بالاعتبار تأثيرات هذا القرار على كامل

(1) - عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008، ص180

(2) - محمد ناجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص24.

المنظمة، وذلك من خلال إيصال المعلومة لكل الأطراف الفاعلين وجس نبضهم بخصوص موضوع القرار ومدى ارتياحهم له⁽¹⁾.

3. العلاقة: والتي تقوم بين الأفراد الموجودين على أطراف الشبكة كنتيجة لربطهم بمختلف الرسائل المتدفقة في المنظمة، قد تكون هذه العلاقة في شكل اتصال ثنائي، وقد تكون في شكل تسلسلي من **A** إلى **B** ومن **B** إلى **C** وهكذا دواليك، وقد يكون الاتصال كذلك في جماعة صغيرة أو واسعة ومرتبطة بجمهور من المتلقين.

4. البيئة المحيطة: تتفاعل منظمة الأعمال كنظام مفتوح مع البيئة المحيطة، إذ تؤثر فيها عوامل متعددة كمستوى التعلم التقني والحالة الاقتصادية والوضع القانوني والعوامل الاجتماعية، وبالتالي عليها مراقبة كل العوامل ومتابعتها، ومن ثم تكيف مجموع الرسائل المتناقلة بين جمهور المنظمة الداخلي والخارجي مع أجواء هذه التغييرات الطارئة، ما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها المتوخاة على أحسن وجه⁽²⁾.

5. الشك وعدم اليقين: ويقصد بعدم اليقين في هذا الموطن الفرق بين المعلومات المتوفرة والمعلومات المطلوبة، فكلما استطاعت المنظمة خلق جو اتصالي مريح وفعال بين أعضائها، زادت لدى هؤلاء الثقة في قدرتهم على تقديم إنتاجات تتواءم والمواصفات المطلوبة من البيئة الخارجية⁽³⁾.

(1) - فريال أوصيف، الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، مذكرة

ماستر(غير منشورة)، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص92.

(2) - محمد ناجي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص28.

(3) - محمد ناجي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص28.

المحاضرة السادسة: وظائف الاتصال التنظيمي (01)

وظيفة الإنتاج، وظيفة الإبداع، ووظيفة الإقناع

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية، ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة، وأثره في عملية التنظيم بصفة عامة.

فوظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال، ويمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف مستويات التنظيم.

للاتصال التنظيمي عدة وظائف ضرورية ومهمة - نتطرق إليها في محاضرتين - نلخصها فيما يلي:

I. وظيفة الإنتاج: يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية، حيث يرى " كين ديفيز Ken Davies " أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل.

من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ، كتوجيه الإنذارات، وإبداء الرأي، والإعلان عن المكافآت، أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل.⁽¹⁾

قد بينت دراسات " هاورثون Howthorne " مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال، ويعزز بعضها كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشتمزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى

(1) - أبو النجا محمد العمري، الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986. ص ص 144، 145.

كل المعلومات التي تخص عملهم، كتنوع الإنتاج وقواعد وضوابط العمل، الأرباح والمكافآت، وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم⁽¹⁾

II. وظيفة الإبداع: يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل، تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر وأقوى، وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد.⁽²⁾

يسعى الإبداع إلى صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة، بغرض التطوير التنظيمي، فمما لا شك فيه أن المنظمة لا تعيش في ركود، بل في عالم دائم التغير والحركة، وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة، وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسلة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب إحداثها⁽³⁾

III. وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات.⁽⁴⁾

-
- (1) - أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمانية الجزائرية: دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن المهددي، أم البواقي، 2016، ص 63.
- (2) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 146، 147.
- (3) - لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009، ص 109.
- (4) - أحلام كحلوش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل⁽¹⁾.

وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة:

- 1) معرفة المنتج (الرسالة).
- 2) معرفة العميل (المستقبل).
- 3) معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).
- 4) تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- 5) ترك انطباع حسن (رد فعل).

لعل من أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير هي محاولة الحفاظ على مكتسبات الحاضر، والخوف من فقدان بعض الامتيازات نتيجة للتغيير في المستقبل، وهنا تظهر وظيفة الاتصال في إقناع عناصر المؤسسة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

(1) - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص ص. 145، 146.

المحاضرة السابعة: وظائف الاتصال التنظيمي (02)

" وظيفة التبليغ، وظيفة الصيانة، وظيفة التفهيم والتعليم "

تكملتا للوظائف التي تم التطرق إليها في المحاضرة السابقة، نظيف وظائف أخرى تعتبر كذلك وظائف مهمة وضرورية يقوم بها الاتصال التنظيمي.

IV. وظيفة التبليغ: تعني هذه الوظيفة تبليغ حقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات، ويكون التبليغ عن طريق: تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل في فطرة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

ولتحقيق هذا المهمة يتوجب أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار: ⁽¹⁾

- (1) تحديد وقت الاتصال.
- (2) حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- (3) وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- (4) من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- (5) مدى الاستعداد للتبليغ، ومدى الاستعداد لقبول المعلومات.

V. وظيفة الصيانة(المحافظة): يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور

حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف، بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل.

(1)-شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص. 146.

فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينجم عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمنع التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاغتراب فيها، في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها في المؤسسة.⁽¹⁾

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

1) حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وأحاسيس:

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل: بعث رسائل الشكر والمدح، الزيارات الميدانية، ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر⁽²⁾

2) تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.

يرى " كورت لوين Kurt lewin " أن السلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها، فالاتصال التنظيمي إذاً يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.⁽³⁾

ويمكن أن نشير إلى أن الاتصال التنظيمي يسهم في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على

(1)- جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد 01، 2010، ص 404.

(2)-Peters. T, Waterman. R , Le Prix De L exélcence, Les Secrets DesMeilleurs Entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, p145.

(3)- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1989، ص 278.

الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي) ، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال)، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.⁽¹⁾

(3) ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة:

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضاً كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الإنجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتحديد والإبداع داخل المنشأة.

VI. وظيفة التفهيم والتعليم:

1) وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخيرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات الإضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

لكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في تحقيق هذا الاقتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه⁽²⁾

2) وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة.⁽³⁾

(1) - جمال بن زروق، مرجع سبق ذكره، ص 405.

(2) - أحلام كحلوش، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(3) - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص، 146.

المحاضرة الثامنة: هيكل الاتصال التنظيمي (01)

الاتصال التنظيمي الرسمي

نتيجة للتفاعلات المختلفة التي تحدث بين الفاعلين داخل المنظمة ظهرت مسالك لهذه العملية التي نعبر عليها بالتنظيم الرسمي، حيث يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، كما توجد مظاهر اتصالية تتم بين الجماعات بطريقة غير رسمية، حيث يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية.

ولكلا النوعين من التنظيم (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي) صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال. نتطرق إليها في محاضرتين، وفق الآتي:

I. مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي: Formal Organizational Communication

يعرفه معجم مصطلحات الإعلام والاتصال بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة في إطار رسمي متفق عليه في نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

هو كذلك الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.⁽²⁾

وهو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة أو بين المنشآت بطرائق رسمية وتقاليدي متعارف ومتفق عليها، كالخطابات والمذكرات أو التقارير وعروض الحال، ويمكن أن يأخذ أربعة اتجاهات، فقد يكون نازلاً ويقصد به تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى السفلى ويتضمن القرارات والتوجيهات والأوامر، ويمكن أن يكون أفقياً أي أن المعلومات تنتقل بين الفاعلين الموجودين في المستوى

(1) - عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 40.

(2) - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 1999، ص 221.

التنظيمي نفسه الذي يسمح لهم أحياناً بالوصول إلى المعلومات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة النوع السابق ولاسيما إذا كان هناك احتكار لها داخل المنشأة.

أما النوع الثالث فهو الصاعد الذي يتأثر بطبيعة القيادة الموجودة داخل المنشأة التي إذا كانت ديمقراطية صار سهلاً وممكناً، أما إذا كانت سلطوية فيغدو قليلاً وصعباً، ويمتاز بأنه غير توجيهي ويتضمن غالباً تقارير عن الأداء وظروف العمل أو طلب توضيحات واستفسارات، أما النوع الرابع فهو الاتصال المحوري وهو أقل ممارسة داخل المنشآت وغالباً ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية ويسهم في توفير الوقت، فعوضاً عن اللجوء إلى المسالك والمستويات جميعها بالتدرج لتبليغ الرسالة التي يمكن أن تدوم طويلاً يلجأ صاحب الرسالة إلى المعني بها مباشرة مما يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة.⁽¹⁾

II. اتجاهات الاتصال التنظيمي الرسمي:

1) الاتصال النازل أو الهابط: down – ward

هو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين⁽²⁾



شكل رقم(02): يبين الاتصال التنظيمي الرسمي النازل

(1)- جمال بن زروق، مرجع سبق ذكره، ص 406.

(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 317.

2) الاتصالات الصاعدة: Up - Ward

هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول، فبينما تنحدر الاتصالات النازلة من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية، وتتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقرير ترفع من مستويات الإدارية الدنيا إلى العليا، أو عن طريق الشكاوى التي يرفعها المرؤوسين لرؤسائهم، وقد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية.⁽¹⁾



شكل رقم(03): يبين الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد

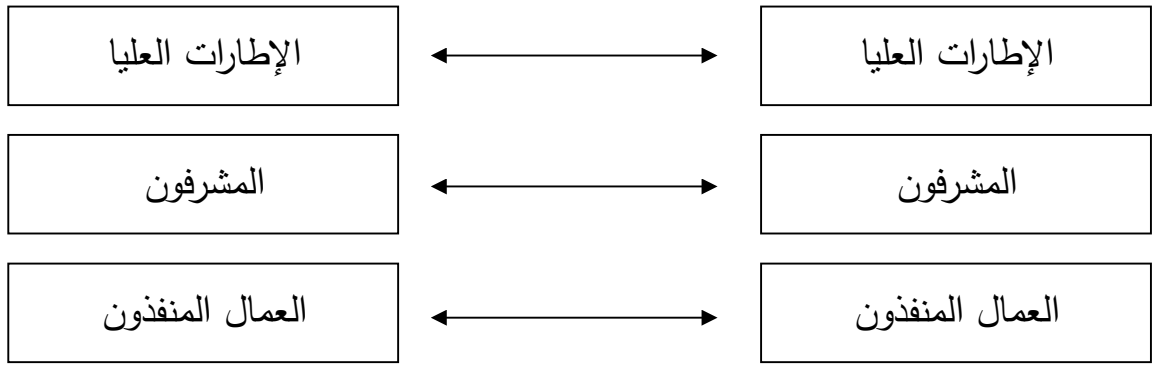
3) الاتصال الأفقي أو الجانبي: Horizontal or Lateral Communication

يعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁽²⁾

(1)- فايزة الزغيبي، ومحمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 1997، ص157.

(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 318.



شكل رقم (04): يبين الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

4) الاتصال المحوري:

يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد، والذي يتمثل في أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.⁽¹⁾

يمكن توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:⁽²⁾

1. نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
2. إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
3. إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
4. الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
5. توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
6. تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعتهم في اتجاه تحقيق الهدف.

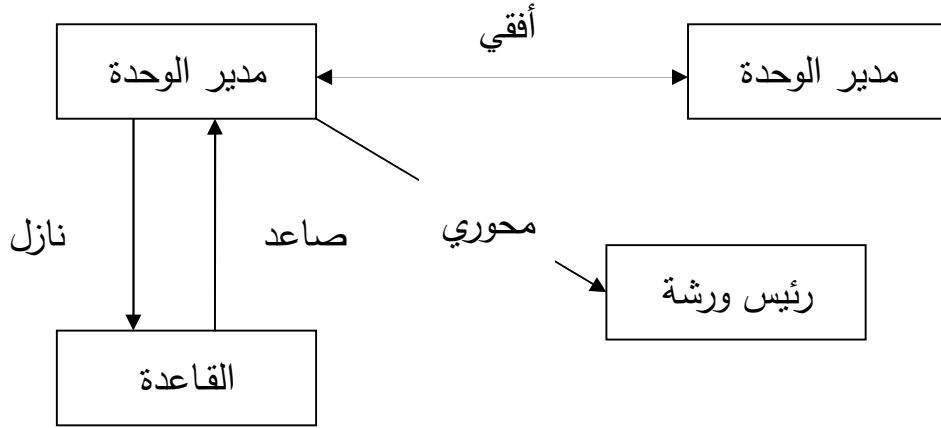
(1) - بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمبلنة حليب

بلادي بوسعادة، شهادة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة (الجزائر)، 2014، ص 24.

(2) - هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 54.

من خلال هذه المهام يمكن أن نشير إلى أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في ما يلي:

1. نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
3. يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
4. توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.



شكل رقم(05) يبين الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته

المحاضرة التاسعة: هيكل الاتصال التنظيمي (02)

الاتصال التنظيمي غير الرسمي

الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية.

تطرقنا في المحاضرة السابقة إلى الاتصال التنظيمي الرسمي كنوع من أنواع الاتصال التنظيمي، في هذه المحاضرة نتطرق إلى النوع الثاني من الاتصال التنظيمي، وهو الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

I. مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

Informal Organizational Communication

والاتصال التنظيمي غير رسمي هو: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.⁽¹⁾

الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.⁽²⁾

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر، يتم خاصة بين الفاعلين ورفاق العمل حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، كما يتميز بالتلقائية والعفوية، ويظهر عادة عند قيام الإدارة بمراقبة المعلومات أو تصنيفها أو عدم وضوحها، ومن ثم ظهور التأويل والتفسير الشخصي، يضاف إلى هذا سهولة انتشاره وسرعته، ومن مظاهره: اللقاءات في المكاتب أو

(1) - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009 ص124.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

الاتصال من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي غالبا ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين.⁽¹⁾

ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي وحتمي، نظرا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية.

II. دوافع توظيف الاتصال غير الرسمي في المنظمة:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية، ومن بين هذه الدوافع نذكر مايلي:⁽²⁾

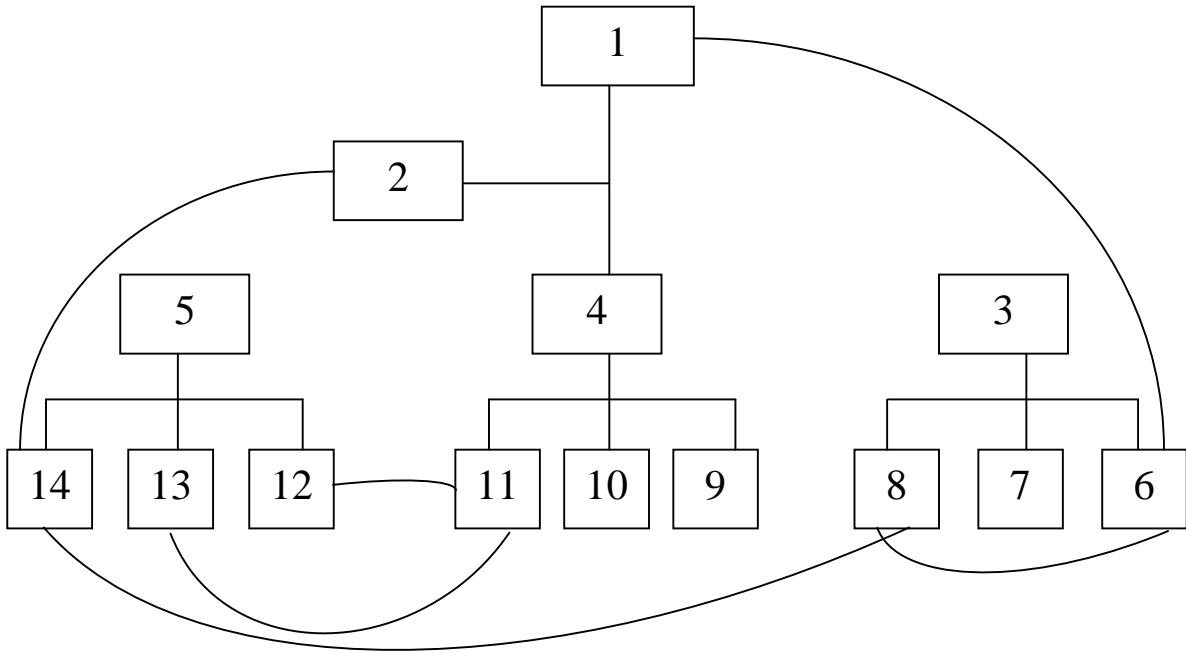
1. وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
2. التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
3. رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
4. عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
5. إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
6. عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

والاتصالات غير الرسمية في أي مؤسسة تؤدي إلى سرعة الحركة والسيطرة على المواقف المختلفة والتغلب على المشكلات المألوفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها نشاطها وأهمية أهدافها.

ما يعاب على الاتصال غير الرسمي هو أن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية، خاصة هذا النوع لا يخضع للمراقبة والإشراف، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومات أو نقلها خاطئة أمرا قائما، وإذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق وأنماط معينة يسير وفق قنوات محددة، فإن الاتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها.

(1) - جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مرجع سبق ذكره، ص 407.

(2) - سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دوائر وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 250.



— شبكة الاتصال الرسمي، تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

∩ : شبكة الاتصال غير الرسمي، تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة

بعلاقة وظيفية.

شكل رقم(06) يبين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المنظمة

المصدر: فريال أوصيف، مرجع سبق ذكره، ص. 108.

المحاضرة العاشرة: عوائق الاتصال التنظيمي (01)

" العوائق التنظيمية "

العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة للمنظمة.

ويقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي (Contraintes de la communication organisationnelle) كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميته داخل المنظمة، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

كما يقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها.

يرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال، عبارة عن المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود.

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال التنظيمي، نذكره بعضها ونوردها خلال ثلاثة محاضرات، نبدأها بالمعوقات التنظيمية، ثم العوائق الاجتماعية والثقافية، المعوقات البيئية، المعوقات الشخصية، ثم في الأخير العوائق النفسية والإدراكية:

I. مفهوم العوائق التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال في المنظمة.

والمعوقات التنظيمية هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها، وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة.

فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بين العاملين، ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية وبين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة وبسيطة.⁽¹⁾

وتتعلق المعوقات التنظيمية أساسا بالمشاكل التي قد توجه عملية الاتصال داخل المنظمة، منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وترجم أبعادها، كما أن وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الإنتاج المختلفة، قد يعيق من العملية الاتصالية.

كما تعود أيضا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

II. أنواع المعوقات التنظيمية:

أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فاعلية الاتصال التنظيمي، نذكر الآتي:

1. تعدد المستويات الإدارية:

- كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشاكل بسبب نزول وصعود المعلومات، حيث كثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل القاعدة المنظمة.

(1)-عمار عايب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالمسيلة، مذكرة الماستر(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص72.

يتأثر الاتصال المساعد مثلاً عندما تعتمد بعض المستويات الإدارية في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين، ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، كما أن الاتصال الهابط يتأثر كذلك عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من المعلومات، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية، ما يستغرق زمناً أطول بالإضافة إلى احتمال، تعرض مضمون الرسالة ومحتواها للتحريف أو التعديل⁽¹⁾.

- تفسيرات المدير: مستويات فهم الأمور وسعة الإدراك يختلف من مدير إلى آخر، وهذا يعقد الأسلوب الإداري. كما أن كثرة تغيير المديرين يسبب العديد من المشاكل بسبب اختلاف أسلوب كل منهم في طريقة الاتصال.⁽²⁾

2. صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل: قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.⁽³⁾

هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، وهذا يضر بمصالح المنظمة كلها حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات.

كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها أقل من مستواه العلمي، أو التخطيط عندما

(1) - روم فايزة، مهيري بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(2) - محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، ط1، E-Kutub-Ltd، بريطانيا، 2019، ص 47.

(3) - عمار عايب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالمسيلة، مذكرة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص 72.

لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها، وهذا بدوره يعوق فعالية الاتصال الإداري.⁽¹⁾

3. مشكلة البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: بعد أن اتسع نطاق الإدارة العامة وكبر حجم المنظمات وتعددت وحداتها وازداد عدد الوظائف صار الاتصال بين الطرفين أمراً عسيراً حتى ولو استخدم الهاتف.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكانية الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يعترض التنفيذ من عقبات، وعليه فرغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم بواسطة هذه الوسائل كالتلفون مثلاً قد لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية⁽²⁾ وتعدد المستويات الإدارية التي تكون نتيجة كبر حجم المنظمة، يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين المرسل والمستقبل، مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة بالمنظمة.⁽³⁾

فكبر حجم المنظمة يعوق عملية الاتصال، لأن المسافة البعيدة بين المراكز والفروع تؤثر في عملية نقل المعلومات التي غالباً ما تتعرض للتحريف والتعديل.

4. صعوبات تتعلق بانخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي: تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، وربما يرجع القصور إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بوضوح مراكز الاتصال

(1) - مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 1993، ص 31.

(2) - عبد العزيز صالح بن جبثور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2000، ص 167.

(3) - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في الأمن العام، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 63.

وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.⁽¹⁾

كما يتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في قدمه وجموده عن مواكبة الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة، وتركيزه على السلطة المركزية، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة ويؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والشعب والأقسام والعاملين مما يفرض جزرا تنظيمية منعزلة في المنظمة.

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تداخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة تنفيذ المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في التنظيم وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.⁽²⁾

5. عدم وضوح سياسة الاتصال: يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني القادة سياسات خاطئة مثل " سياسة الباب المغلق " وهذه تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين مما يعيق تدفق المعلومات، كما أن عدم تحديد سياسة واضحة لقنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث يساعد ذلك على تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات اتجاه الاتصال.

وعدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة، أو مبالغة في تدفقها بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها والاستفادة منها، أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها.⁽³⁾

6. نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع نطاق الإشراف، فعند زيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول أن سلطته اتسعت، وأن جميع العاملين لديه مسؤولون عن تنفيذ أوامره، وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بجموية تنفيذ أوامره دون مناقشة، مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا

(1)- محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص32.

(2)- محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص32.

(3)- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1983، ص405.

لترده في استقبال الاتصالات، أو تقليصه من معدل تعامله وتعاونه مع رئيسه أو يرفض حتى القيام بالمطلوب، أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة.⁽¹⁾

7. افتقاد إدارة المعلومات: مما لا شك فيه أن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري⁽²⁾

8. مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث كبر التنظيم وتعقده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات منها:⁽³⁾

1. غالبا ما يكون غير محفز.
2. الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
3. عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
4. احتمالات التحريف الكبيرة.
5. عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

تعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لان هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

(1) - محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص. 36.

(2) - محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص. 35.

(3) - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم السياسية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 33.

المحاضرة الحادية عشر: عوائق الاتصال التنظيمي (02)

" العوائق الاجتماعية والثقافية، المعوقات البيئية، المعوقات الشخصية "

تمثل هذه المعوقات في مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع المحيط بالعاملين سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث تمارس المنظمة أنشطتها تحت تأثيرات خارجية (البيئة المحيطة) وتأثيرات داخلية (بيئة العمل)، والتأثيرات الشخصية التي تتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف المنظمة.

I. العوائق الاجتماعية والثقافية:

ويمكن توضيح العوائق الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالاتصال التنظيمي فيما يلي:

1. التباعد الاجتماعي: نقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والدينية والفكرية. ويعتبر هذا العامل من أكثر العراقيل شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه، وعليه فهذا العائق يعتبر من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم وهذا ما يصعب عملية التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية.⁽¹⁾

2. الاختلافات الثقافية: التمايز والتباين بين ثقافات الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.⁽²⁾

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

(1)-عمار عايب، مرجع سبق ذكره، ص78.

(2)- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الجماعة والفرد في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004، ص242.

وفي هذا الصدد يرى كل من " كوشار (Kosher) وكاس (Kas) " أن الاتصال " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم) فإنه يكون صعباً. (1)

II. المعوقات البيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحدد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، وحيث أن المنظمة نظاماً مفتوحاً Open System فإنها تتأثر بكافة الظروف البيئية المحيطة بها بدرجات متفاوتة، ويمكن الإشارة إلى بعض المعوقات البيئية الخاصة بالاتصال التنظيمي فيما يلي:

1. اللغة: اللغة المستعملة في الاتصال بين المرسل والمرسل إليه قد تكون مصدر فشل في عملية الاتصال الإداري، واللغة هي وسيلة الاتصالات الرئيسية فعن طريقها يتم التعبير وتنتقل الأفكار، وتناقش القضايا ويتم تبادل الآراء، إلا أن الكلمات المستخدمة قد تكون لها معاني مختلفة أو تكون الصياغة معقدة فلا يفهم المرسل إليه ما يعنيه المرسل، وذلك حينما يلجأ إلى استخدام بعض الكلمات أو العبارات أو المصطلحات المتخصصة التي لا يفهمها المرسل إليه. (2)

2. العادات والتقاليد: تؤدي العادات والتقاليد في المجتمع دوراً حيوياً في عملية الاتصال، وقد تحقق نجاحها إلا أنها قد تؤدي إلى فشلها أحياناً عندما يكون مضمون الرسالة مرتبطاً بحقائق معينة في ذهن المستقبل غير التي يقصدها المرسل.

وهذا تكون الاختلافات في البيئات الاجتماعية ومستويات حضارتها وثقافتها عائقاً من المعوقات البيئية التي تحول دون الاتصال الإداري. (3)

(1)–P. casse, ay, couhaere, **les outils de la communication L'entreprise efficace Chautard et associe**, Edition Economica, Paris, 1998, p 51.

(2)– محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص. 43.

(3)– درويش عبد الكريم، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995، ص 534.

3. الروابط الاجتماعية: يقصد بها روابط العائلة والقبيلة والصدافة، لذا لا يجد الموظفون حرجا في مساندة القريب والصديق وابن العشيرة في أمور شخصية خلال أوقات العمل، كما أن ذلك قد لا يجد استنكارا من الفئات الأخرى. (1)

III. المعوقات الشخصية:

هي العوائق التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات والتي لها تأثير على عملية الاتصال في المنظمة هي: (2)

- 1. تباين الإدراك:** التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء.
- 2. الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه واتجاه الموضوع المستقبل، وتتلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.
- 3. القصور في المهارات:** الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل، كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة...إلخ.
- 4. تشويه وترسيخ المعلومات:** سواء عن قصد أو عن غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه، فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.
- 5. سوء العلاقات بين الأفراد:** له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة.

(1)- الخليوي سليمان علي، معوقات الاتصال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 85.

(2)- قدرى علي عبد الحميد، الاتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص 49،

المحاضرة الثانية عشر: عوائق الاتصال التنظيمي (03)

" العوائق النفسية والإدراكية "

يتعلق الاتصال بجزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تعتقد الإدارة أن الأفراد مهيون نفسياً وفكرياً لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم القدرة والاستعداد لفهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائماً، فالأفراد تشغلهم دائماً مشكلاتهم الشخصية والهموم اليومية فضلاً عن بعض المشاكل الأخرى نطرحها كآآتي:

1. تباين الإدراك: الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزائها⁽¹⁾.

حيث يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية، أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية، وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي: الوعي والانتباه للمنبه، وترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب، ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين، حيث أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الإدراك الانتقائي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل، فمثلاً حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية في:⁽²⁾

- 1) تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل على إدراكه لمقومات الرسالة.
- 2) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- 3) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل.
- 4) مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

2. فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم: ويرجع لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة

(1) - محمد بن علي المناع، مرجع سابق الذكر، ص. 38.

(2) - كامل محمد مغربي، الاتصال والسلوك الإنساني، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 307.

مشاعر التأخي والتآلف، فيسود المنظمة جو يخلو من التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين وفي هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها للرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.⁽¹⁾

3. الانطواء: يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي، فإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقاً في نجاح الاتصال الإداري، حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد مرؤوسيه أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين، وعليه فكل هذا سيؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.⁽²⁾

4. الميل إلى العمل الفردي: ذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي، ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

5. انعدام الثقة في الآخرين: يرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التأخي والتآلف⁽³⁾

6. الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل: المرسل يقع في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل الخبرة والتعلم، والشخصية والعمليات الوجدانية وغيرها، فالمرسل يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم الأفكار وأنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.⁽⁴⁾

(1)-عمار عايب، مرجع سبق ذكره، ص76.

(2)- سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص307.

(3)- محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص. 40.

(4)- رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية

العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص54.

ومن ناحية أخرى فالمستقبل حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

وعليه فعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه.⁽¹⁾

7. الانفعالات: الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني

الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

8. حبس المعلومات: يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم، إما رغبة في الظهور

بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء، أو من النقد، أو من تحمل المسؤولية والعقاب، ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات ونقصها مما يحول دون فعالية الاتصال واتخاذ قرارات غير مناسبة.⁽²⁾

9. تنقية وغرابة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل

بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير منظمة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة، فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقى من قنوات الاتصال الصاعد.

هذه المعوقات قد تخلق حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد بالاتصالات به المعوقات تصل إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان.

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 406.

(2) - محمد بن علي المانع، مرجع سابق الذكر، ص. 39.

المحاضرة الثالثة عشر: وسائل الاتصال التنظيمي (01)

الاتصالات الشفوية

تعتبر العمليات اليومية داخل أي منظمة مورداً لا ينضب من البيانات والمعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات المختلفة داخل أي منظمة لتقوم بمتابعة الأنشطة وتقييم وتقييم العمل بداخلها، وتتعدد أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، وتمثل وسائل الاتصال التنظيمي بشكل رئيسي في ثلاث أنواع رئيسية، نتطرق إليها في ثلاثة محاضرات.

I. مفهوم الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

وهو أكثر أشكال الاتصال التنظيمي انتشاراً، يحدث في كل مكان في المنظمة، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات.

فهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكيد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.⁽¹⁾

II. أشكال الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة أشكال نذكر منها ما يلي:

1. الاجتماعات والندوات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية

(1)- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2005، ص 234.

مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد، يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.⁽¹⁾

هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية، والتي تتمثل في شكل اجتماعات، أو ندوات، يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان.

2. الاتصال الشخصي المباشر:

هو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.⁽²⁾

ومن مميزات الاتصال الشخصي أنه يتم وجها لوجه، أي أنها تجمع بين المرسل والمستقبل في مكان واحد، مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، والتي تم الطرفين وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين، التي تعني الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة مما يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية وتأثيرها على الطرفين.

III. مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

1. يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
2. تقوية الروابط وتحيي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
3. يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 252.

(2) - سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 246.

IV. عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب نذكر منها: (1)

1. يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهماً موحداً لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعاً للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

2. صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العاملين.

3. قد يحرف مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة (2).

يعتبر الاتصال الشفوي من أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح المنظمة، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصالات التنظيمية الأخرى.

أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً. (3)

(1) - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 522.

(3) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المحاضرة الرابعة عشر: وسائل الاتصال التنظيمي(02)

الاتصال الكتابي

يعتبر الاتصال الكتابي من أهم أنواع الاتصال في المنظمات لما يمثله من أهمية من ناحية التوثيق للمعلومات، كذلك العمل على تسهيل حصول الآخرين على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة ممكن وأقل تكلفة.

I. مفهوم الاتصال الكتابي:

يعتبر الاتصال الكتابي من أهم أنواع الاتصال التنظيمي سواء بالطرق التقليدية (على الورق) أو بالطرق الحديثة الإلكترونية على الحاسبات الآلية، وهذا لما يمثله من أهمية من ناحية التوثيق للمعلومات، كذلك العمل على تسهيل حصول الآخرين على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة ممكنة وأقل تكلفة، وكذلك أهمية الاعتماد على المخاطبات كمستند نظامي يتم الرجوع إليه عند الحاجة إلى اتخاذ القرارات.

ومن أبرز أنواع الاتصال الكتابي الأكثر استخداماً في المنظمات نذكر منها:

1. التقارير: عرف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع محدد أو مشكلة محددة عرضاً تحليلياً متسلسلاً للوصول إلى قرار يخدم الموضوع أو يساهم في حل المشكلة، مع ذكر الاقتراحات أو التوصيات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، بعيدة عن الانحياز أو التأثير المسبق عن الموضوع أو الاجتهاد الشخصي لمعد التقرير.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.⁽¹⁾

(1)- خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 144.

تستخدم التقارير كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.

2. المجالات الحائطية: وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر.

3. النشرات الدورية والخاصة: تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة. وتنقسم النشرات إلى:

- 1) نشرات داخلية: تخص العاملين داخل المنظمة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.
- 2) نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.⁽¹⁾

4. الكتيبات: تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

5. الشكاوي: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.⁽²⁾

6. كشوف المعلومات: وهي تختلف من تنظيم لأخر فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين.

كشوف المعلومات يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحرير والتشويه، وتناسب المعلومات النسبية المعقدة بشكل عام.⁽³⁾

(1) - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2) - Alex Mucchielli, **Rôles et communication dans l'organisation: connaissance du problème, applications pratiques**, Esf Editeur, Paris, 1991, p 56.

(3) - Lakhdar sekiou, **Gestion de personnel**, Edition d'organisation, Paris, 1998, p 368.

7. المذكرات: هي نوع من أنواع الكتابات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح، وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمهما لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات.

الاتصال الكتابي من أهم وسائل الاتصال في المنظمات بكافة أنواعها، ولا يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة لما تتمتع به من صفات الثبوتية والرسمية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار والأهداف بوضوح ومنطقية، فضلاً عن سهولة حفظها مدة زمنية طويلة، وسهولة قراءتها، وإمكانية إضافة ملاحظات عليها.

لذا ينبغي العناية بالاتصالات الكتابية من الشكل والمحتوى والمضمون لكي تعبر تلك المخاطبات عن واقعها الصحيح تفادياً لحدوث ما يسيء في تلك العمليات، الأمر الذي يسبب هدراً في الوقت والجهد والمال.

II. مزايا الاتصال الكتابي: يتصف الاتصال الكتابي بعدة مزايا نذكر منها ما يلي: ⁽¹⁾

1. وجود فرصه لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها.
2. إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
3. تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.
4. حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
5. يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
6. إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.
7. إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
8. توثيق عمليات الاتصال.
9. إمكانية متابعة الاتصال.
10. ملائمة الأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

(1) - سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 245.

III. معوقات الاتصال الكتابي: للاتصال الكتابي عديد من المعوقات تؤثر في عملية الاتصال

التنظيمي نوجزها في الآتي: (1)

1. عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
2. تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
3. عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
4. احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
5. عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
6. حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.

الاتصالات الحركية والمصورة: يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال. (2)

في هذا الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير، ويشترط أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة، وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة.

تتعدد الاتصالات التنظيمية، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة.

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 197.

(2) - محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

خاتمة:

يحظى الاتصال التنظيمي باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، كما يعمل على تسيير وتنظيم علاقاتها مع جمهورها الخارجي، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وبقدر ما كان الاتصال في المنظمة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلية للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

تعتبر هذه المادة من ضمن المواد الأساسية والمهمة في تخصص " اتصال " لطلبة السنة الثالثة ل م د، وهي تساعد كثيرا الطلبة المقبلون على التخرج، والراغبين في دخول على عالم الشغل من خلال التوظيف في الإدارة، حيث تساعدهم المادة في أخذ صورة حول الاتصال في المنظمة، كون الاتصال عصب المنظمة وبه يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها، خاصة وأن أكثر من 85 % من سلوكات الأفراد في المنظمة تتمثل في الاتصال والتواصل.

والموضوعات المدرجة في هذه المطبوعة تحتاج إلى موضوعات أخرى لا تقل عنها أهمية، كمنظريات الاتصال التنظيم، ونماذج الاتصال التنظيمي، والاتصال الداخلي والخارجي في المنظمة، فهذه المواضيع وغيرها لم يتم التطرق إليها، وستفترح كمواضيع مكملة تدرج في الأعمال الموجهة المتعلقة بالمادة.

قائمة المراجع المعتمدة:

I. باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1983.
2. أبو النجا محمد العمري، الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
3. أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية: دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016.
4. أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2003.
5. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1989.
7. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الاتصالية في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
8. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009.
9. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم السياسية، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

11. بوغراب حدّة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة، شهادة ماستر(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة(الجزائر)، 2014.
12. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
13. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة - SCAEK -، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015.
14. جمال بن زروق، التغيير التنظيم داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد 01، 2010.
15. خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة إعلام، جامعة الشارقة، 2009، 2010.
16. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2009.
17. الخليوي سليمان علي، معوقات الاتصال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
18. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
19. درويش عبد الكريم، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995.
20. ذكي محمد اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2009.
21. رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
22. رويم فايذة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية
23. سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2005.

24. سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
25. شريف الحموي، مهارات الاتصال، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2007.
26. شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2009.
27. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2009.
28. صالح أبو أصعب، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2010.
29. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العوم الإنسانية، العدد 22، الجزائر، 2004.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
31. صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
32. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1990.
33. عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
34. عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008.
35. عبد العزيز صالح بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2000.
36. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2009.

37. عمار عايب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالمسيلة، مذكرة الماستر(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014.
38. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 1999.
39. فايزة الزغي، ومحمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 1997.
40. فروق عبد الله فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2009، تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، د.د.ن، 2009.
41. فريال أوصيف، الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، مذكرة ماستر(غير منشورة)، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015.
42. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
43. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
44. قدري علي عبد المجيد، الاتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
45. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2004.
46. كامل محمد مغربي، الاتصال والسلوك الإنساني، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
47. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الجماعة والفرد في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2004.
48. لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009.
49. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، ط1، E-Kutub-Ltd، بريطانيا، 2019.

50. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في الأمن العام، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
51. محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، مصر، 2013.
52. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
53. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
54. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
55. محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
56. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
57. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002، سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
58. مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1993.
59. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
60. هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

1. Alex Mucchielli, **Rôles et communication dans l'organisation: connaissance du problème**, applications pratiques, Esf Editeur, Paris, 1991.
2. Blake and Heroldsen, **Taxonemy of concepts**, New York, Husting House, 1979.
3. Fanelly. N. T, **La Communication, Une Stratégie Au Service De L'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1991.
4. Frédéric Lebaron, **la sociologie de A à Z**, Edition dunod, Paris, 2009.
5. Lakhdar sekiou, **Gestion de personnel**, Edition d'organisation, Paris, 1998.
6. P. casse, ay, couhaere, **les outils de la communication L'entreprise efficace Chautard et associe**, Edition Economica, Paris, 1998.
7. Peters. T, Waterman. R , **Le Prix De L exélcence, Les Secrets DesMeilleurs Entreprises**, Ed. Inter Edition, Paris, 1983.
8. Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, N .J: Prentice Hall, 2001.
9. William Leffingwell, Edwin Robinson, **Text book of office Management**, Tat McGraw-Hill Book, New Delhi, 1980.