

المحاضرة الأولى الاتصال التنظيمي

1. مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي : قبل الحديث عن مفهوم الاتصال التنظيمي لا بد علينا أولاً التوقف للحديث عند بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم ، والتي تتمثل في :

- **الاتصال** : وهو عملية تبادل المعلومات، والآراء والأفكار بين طرفين أو أكثر، من أجل التفاهم حول نقطة معينة، أو أكثر، وذلك بهدف إعلام الآخرين بأمر ما، أو من أجل توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحيط ، ويعرفه كل من نيومان وسمر بأنه "تبادل الحقائق والأفكار والآراء أو العواطف بين شخصين أو أكثر.
- **التنظيم** : هو مصطلح يستعمل بشكل عام لوصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية ، أوفي أجهزة القطاع الخاص ، و يطلب منهم تقديم و الإرشاد و المسطرة للإداريين في مسائل التنظيم و طرق العمل ، وذلك بهدف زيادة الكفاية في العمل التي يشرف عليه الإداري و يكون ذلك بتقديم خدمة أفضل.
- **الاتصال التنظيمي** : يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه "اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها" كما يعرف بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة لتبادل المعلومات و الآراء والتأثير في المواقف و الاتجاهات.

2- نشأة وتطور الاتصال التنظيمي :

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي (Foch) إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو (Peugeot) أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (Singer) حوالي عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب). وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة

3- خصائص الاتصال التنظيمي :

- وحدة القيادة.
- نطاق الإشراف المناسب.
- تقليل المستويات الإدارية و تقصير خطوط الاتصال.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية.
- الوضوح في تحديد السلطات و المسؤوليات

4- وظائف الاتصال التنظيمي : تتعدد وظائف الاتصال التنظيمي ولعل من أهمها ما يلي:

- 1- **وظيفة إعلامية:** تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدیر الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.
 - 2- **وظيفة انضباطية:** تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.
 - 3- **وظيفة إقناعية:** العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.
 - 4- **وظيفة إبداعية:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي.
 - 5- **وظيفة رقابية:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.
 - 6- **الوظيفة الترفيهية والتثقيفية:** يلعب الاتصال دوراً في الترويح عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة.
- 5- **أهمية الاتصال التنظيمي :** تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في :
- توفير المعلومات و البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات المستنيرة.
 - تحديد اهداف التنظيم للعاملين في المنظمة و تبليغهم بمستوى ادائهم.
 - عند وجود قنوات فعالة في المنظمة يتحقق التنسيق الفعال لمنع التضارب و التداخل داخل

المنظمة.

- يمثل وسيلة رقابية لنشاطات المدير و المرؤوسين.
- يعتبر وسيلة فعالة لممارسة القيادة الادارية للسلطة الادارية.
- يساعد العاملين في التعبير عن مشاعرهم من خوف او فرح او سعادة.
- الاتصال الجيد يؤدي الى تقليل ظهور الاشاعات و ذلك لسهولة التأكد من صحة او كذب أي معلومة.
- يولد فرصة للعاملين في ابراز مواهبهم و افكارهم و اقتراحاتهم.
- 6- أهداف الاتصال التنظيمي : يهدف الاتصال التنظيمي الى مايلي :
- نقل المعلومات من الرؤساء الى المرؤوسين.
- توصيل المعلومات و البيانات الى القادة.
- تعريف اعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من اعمال ليقننوا بها.
- حل المشكلات و النزاعات بين افراد العمل.
- تزويد الجمهور بمعلومات حول الانشطة و الفعاليات التي قامت بها المنظمة من خلال وسائل الاعلام المختلفة.

7- أنواع الاتصال التنظيمي : هناك عدة تصنيفات لأنواع الاتصال التنظيمي نلخصها

في النقاط التالية :

اولا : من حيث التنظيم :

الاتصال الخارجي : يهتم بتحسين علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي من زبائن وموردين وممولين وذلك من خلال مجموعة من الوسائل والأدوات الاتصالية المختلفة بهدف تكوين صورة ذهنية حسنة تمكنها في الأخير من إكتساب مكانة مرموقة في سوق تتميز بالتنافس والتميز

الاتصال الداخلي : و هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمة بهدف تحقيق السير الحسن فيها

، وهو أداة تسييرية مهمة في يد الإدارة من أجل حل المشاكل المطروحة من خلال التبادل والمشاركة ، وهو يتضمن شبكة من العلاقات بين الفئات المهنية في السلم الهرمي.

ثانيا : من حيث درجة الرسمية :

الاتصال الرسمي : هو الاتصال يتم في إطار رسمي تحكمه اللوائح والقوانين ويتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ففي كل مؤسسة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل يوضح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها.

الاتصال الغير رسمي : هو عكس الاتصال الرسمي لأنه يكون بشكل عفوي وغير مدروس وليس له اتجاه ، فهو يعتبر مصدر الإشاعات في المؤسسة، وهذه الأخيرة يمكننا إعتبارها نوع من أنواع هذا الاتصال ، ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه " الاتصال الذي يتم خارج اللوائح القانونية الموضوعة داخل المؤسسة ، وهو يقوم على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة

ثالثا : من حيث الاتجاه :

الاتصال النازل : وهو الاتصال الذي يكون من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة. بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية وهو يتضمن في العادة الافكار والقرارات والوامر والقوانين التي تنظم سير العمل ، بالإضافة إلى التوجيهات والتعليمات التي تعطى لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية داخل المؤسسة.

الاتصال الصاعد : وهو الاتصال الذي يتم بشكل عكسي على الاتصال النازل حيث يكون من الادارة الدنيا أو الوسطى في الهرم التنظيمي الى من هم أعلى درجة منهم داخل المؤسسة خاصة الادارة العليا ، و يمكن تلخيص محتواه فيما يلي:
-معلومات حول داء المرؤوس ومدى تقدمه و خطته المستقبلية.

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير .
- افكار حول تحسين سبل العمل .
- معلومات حول مشاعر العاملين حول جوانب العمل المختلفة.
- الاتصال الأفقي : و هو الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ومن وظائفه:
- التنسيق للقيام بالمهام على أحسن وجه.
- حل الصراعات.
- وصول المعلومات من كل جانب.
- رفع الروح المعنوية للموظفين.
- حب الانتماء و روح الانتماء و ينمي الروح المعنوية للعامل.
- رابعا : من حيث الوسائل المستعملة :

الإتصالات الشفوية (اللفظية) : وهي الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها المنظمات في الحفاظ على الاتصال مع البيئتين الداخلية والخارجية ، من خلال استخدام اللغة الشفوية والكلمة المكتوبة في كافة الأنظمة الفرعية من تنسيق وإدارة سلوك الافراد والجماعات ومراقبة عملهم

الاتصال غير الشفهي (غير اللفظي) : هو الاتصال الذي لا يعتمد عن الكلمة المنطوقة أو المكتوبة، ويشمل هذا النوع من الاتصال : تعبيرات الوجه ، الإيماءات ، الرموز والصور ، الايحاءات ، الأزياء ، الرسوم البيانية والخرائط ، الأشكال الهندسيةالخ

8- شبكات الاتصال التنظيمي : يوجد للاتصال التنظيمي عدة شبكات يستخدمها ونعني بالشبكة القناة التي تمرر عبرها الرسائل الاتصالية داخل التنظيم، وينصرف إصطلاح شبكات الاتصال إلى كيفية تركيب علاقات التبادل المعلوماتي بين طرفين وهناك أربع شبكات اتصالية وهي:

أ- نموذج العجلة: وسمي بذلك لوجود الرئيس كمحور اتصالي محرك في المنتصف بين كل أفراد وحدته وعليه لابد من مرور المعلومات عليه ذهابا وإيابا ويتصف هذا النموذج بأنه أكبر شبكات الاتصال مركزية ويميل الأخذ بهذا النموذج عندما تزداد درجة روتينية

العمل وتزداد إمكانية التنبؤ بما سيحدث طالما أن تحديد الأهداف و التخطيط وتعيين المسارات للعمل يتم عن طريق المستويات العليا في التنظيم ، وأيضا إذا كانت طبيعة وظروف الأداء مستقرة نسبيا بسبب ثبات حجم عبئ العمل وموارد وأساليب الإنتاج . (أنظر الشكل 01) .

ب- نموذج الدائرة: وهذا النمط من الاتصال يكون فيه كل عضو من أعضاء المؤسسة مرتبط ببعضين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم إتصالا مباشرا، حيث يتطلب هذا النموذج التفاعل والتفاهم المشترك بين جميع الأعضاء المشاركين في هذه العملية الاتصالية. (أنظر الشكل 02)

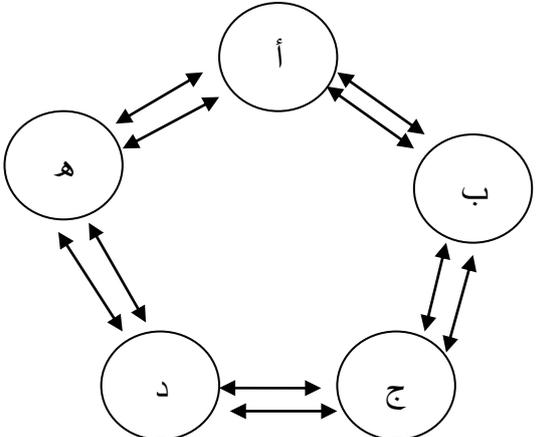
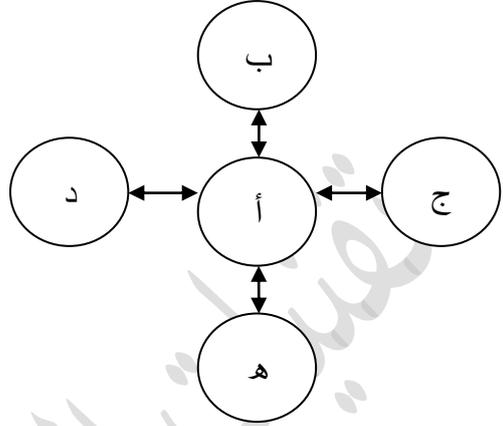
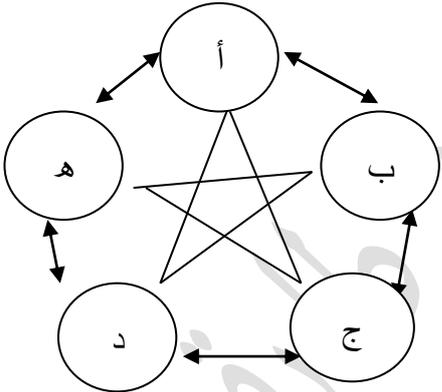
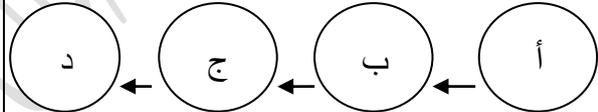
ج -نموذج السلسلة: ويعرف بهذا الإسم نظرا لوجود أفراد المجموعة الواحدة ورئيسهم والمعلومات تسير بينهم في إتجاه أفقي ويعتبر هذا النموذج من النماذج القريبة من اللامركزية حيث تمر المعلومات وهي في سيرها الأفقي على أكثر من فرد سواء ذهابا أوإيابا وتنطبق عليها ذات المتغيرات الموقفية والفعاليات الأدائية قريبة التطبيق في نموذج الدائرة ماعدا علاقات الأداء والتي تتمثل في العلاقات التتابعية ونجد هذا النوع في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أوالمدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محددا. (أنظر الشكل 03).

د - نموذج الاتصال على شكل شبكة شمولية: يتيح هذا النمط الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال يتجه في كل الاتجاهات ، وتعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية ، وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة ، كما أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء ، ويتسم هذا النمط بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصال الأخرى(أنظر الشكل 04).

5- نموذج الاتصال على شكل الحرف Y: يعتبر أقل مركزية نسبيا ، حيث يقترب

شخصين من مركز الشبكة ، وتعتبر أيضا أقل ديمقراطية حيث تتيح الفرصة لثلاث أفراد

ليتفاعل كل منهم مع فردين آخرين ، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط. (أنظر الشكل 05)

<p>الشكل رقم (02) : نموذج شبكة الاتصال الدائري</p> 	<p>الشكل رقم (01) : يوضح نموذج العجلة</p> 
<p>الشكل رقم (04) : شبكة الاتصال الشمولي</p> 	<p>الشكل رقم (03) : نموذج السلسلة</p> 
<p>الشكل رقم (05) : يوضح شبكة الاتصال على شكل y</p> 