

تمهيد :

إن المنظمات مهم كان نوع عملها ،تسعى لتأمين نظام الاتصال الذي يعتبر أحد أبرز العناصر الأساسية في عملية التفاعل بين العاملين ، الأدوات التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من الربط بين وحدتها ومختلف أقسامها وفروعها ، بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل وتنسيق أعمالها وجعل الأفراد متحكممة فيها بطريقة أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها .

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الاتصال التنظيمي وأهميته بالإضافة إلى عناصر عملية الاتصال وأهداف الاتصال التنظيمي ، ثم تناولنا بعدها أنواع الاتصال التنظيمي ودوره في المنظمة وكذا العوامل المؤثر في عملية الاتصال التنظيمي (معوقاته) وكيفية التغلب عليها ، وفي الأخير تناولنا بعض نظريات الاتصال (النظرية الكلاسيكية ، المدرسة السلوكية ، النظريات الحديثة)

1- أهداف الإتصال التنظيمي أغراضه

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية عقلية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الإتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي: ¹

1-1- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الإتصال الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

1-2- أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

1-3- أهداف اجتماعية:

- ويهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- ويعمل الاتصال على الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.
- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة

¹ - لوكيل الهاشمي، البحوث في الاتصال، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006، ص 236 .

- ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تنازعيه) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.
- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.
 - تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين منفصلين وبالتالي تفقد التنسيق ويميل الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

2- أغراض الإتصال:

قام ويليام سكوت و تيرنس متشيل (Scott and Mitechel)، بتحديد و عرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة، و حدد أربعة أغراض رئيسية يخدمها الإتصال وقام بتصنيف نظام الإتصال بتفصيل أكثر عن طريق توجه الإتصال، والأغراض التي يخدمها الإتصال والمسائل النظرية التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للإتصال نعرضه في الشكل التالي:¹

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الإنفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية التوقع تعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البيئة	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

3

1- ناصر محمد العديلي، مدخل إلى علم الاتصال، د.ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص360 .

-عناصر عملية الاتصال :

إن عملية الاتصال تدور حول تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد ، وفي ضوء ذلك تتضمن عملية الاتصال العناصر الآتية :

- **المرسل (المصدر)** : هو شخص او مجموعة الأشخاص او الهيئة او الجهاز الذي يؤثر في الآخرين بشكل معين و يشاركوه في أفكار واتجاهات او خبرات معينة بمعنى انه الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة وهو يقوم بطريقتين :

1- تحديد الفكرة أو المهارة او غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب و الوسيلة المناسبة .

2- القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين .¹

- **الرسالة** : هي المحتوى المتكامل من المعلومات أو الآراء و الأفكار ...الخ ، بعد إتمام عملية الترميز أو التشفير المناسبة.²

حيث ان الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية :

1- وضوح الهدف : يجب ان يكون الهدف واضحا حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم
2- الاختصار : الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب ان لا تكون طويلة او مختصرة إلى درجة الإجحاف ، حيث ان كلاهما قد يؤدي الى فقدان المعنى .

3-اللغة السلمية:يجب أن تصاغ الرسالة بلغة صحيحة تتناسب ومقدرة المستلم اللغوية .³

- **المرسل إليه (المستقبل)** :هو الشخص الذي يستقبل - او الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل ،من خلال الحواس المختلفة ، مثل : السمع ،البصر ، الشم ،الذوق ، اواللمس ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل ، وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات من قبل المرسل إليه وتأثير هي الأخرى بشخصية المرسل اليه وأسلوب

¹- بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتدى الجزائر 2008، ص 34.

²- بلال محمد اسماعيل ، السلك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ،2005،ص361.

³-المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم واسباس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، ط2010،4، ص 237.

إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.¹

- **القناة** : هي الوسيلة او الواسطة المادية لتوصيل الرموز من المرسل الى المستقبل ، قد تكون قنوات لفظية كتابية ، كما قد تكون تقنية او تصويرية.²

وبما ان عملية الاتصالات هي عملية ديناميكية وغير ثابتة فان مرور الرسالة يقتضي ان تكون هناك أجزاء ووسائط تربط بين المرسل الذي يعتبر أول أطراف العملية و المستقبل الذي يعتبر آخرها.

4- أهداف الاتصال التنظيمي :

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في التبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد ام الأهداف الفرعية على مستوى الوظيفي فتتمثل في :

- توفير المعلومات لمتخذي القرارات
 - توصيل الآراء و الأفكار .
 - التوجيه أو الإرشاد وتنمية القدرات .³
 - شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين .
 - إقامة الثقة و الاحترام و التفاهم بين المنظمة و المجتمع .
 - نقل المعلومات و التأكد من التحقق والتعاون بين الأفراد .
 - قيادة وتوجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل .
 - تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية .
 - تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإرادة العليا .
- وهذا يمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:⁴

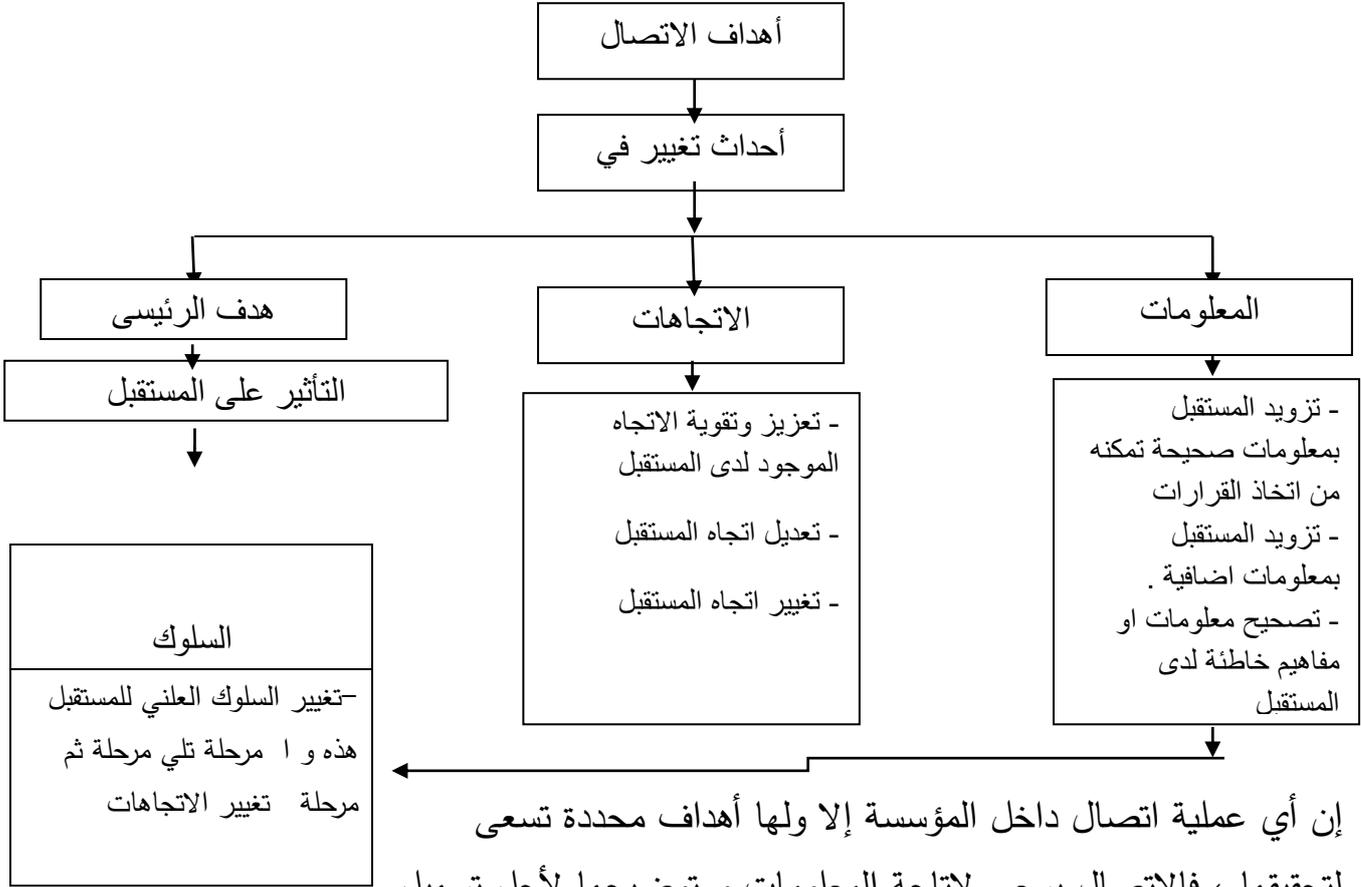
¹-محمد عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة ، الاسكندرية ،2005،ص208.

²-قاسمي ناصر ، الاتصال في المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ، 21.

- توفيق عبد الرحمن ، المناهج التدريبية المتكاملة ، مركز الاختبارات المهنية للإرادة ،د ب ط3 ، 2004،ص35³

⁴- الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 109 ، 110.

أهداف الاتصال حسب المخطط أسفله :



إن أي عملية اتصال داخل المؤسسة إلا ولها أهداف محددة تسعى لتحقيقها ، فالاتصال يسعى لإتاحة المعلومات و توضيحها لأجل تسهيل

الأعمال و التنسيق من اجل تسيير النشاطات داخل المؤسسة وضمان الاستقرار و التفاهم و السير الحسن لنشاطاتها

5-أنواع الاتصال التنظيمي و دوره في المنظمة :

يلعب الاتصال دورا أساسيا داخل المنظمة ، وذلك من خلال تمكن هذه الأخيرة من السيطرة و التحكم في محيطها الداخلي ، وذلك عن طريق تامين شبكة اتصالات ، التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى انسجام في عملها .

5-1/ أنواع الاتصال التنظيمي :

هناك عدة أنواع من الاتصالات الرسمية (الرأسية، الأفقية)، وغير الرسمية و الاتصالات الرسمية ، هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق و المعلومات في المنظمة ، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية .

ويقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة و الهابطة) ، تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس و المرؤوسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات و الأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير و التوصيات و الشكاوي والاقتراحات عن طريق المرؤوسين.

أما الاتصالات الأفقية (أي العريضة) ،فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها ، والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال و الاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في بناء التنظيمي .

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال. وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (الأعلى إلى الأسفل) وكذلك من (الأسفل إلى الأعلى) إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية، قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على طريق الرسمي ولذلك

يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة.¹ حيث يمكن القول أن التطبيق و الممارسة الفعلية للاتصالات لا تكون فقط بالاتصالات الرسمية فالاتصال غير الرسمي يمثل أمر واقعي وله دور أيضا أي منظمة ، فهو ينشأ تلقائيا إضافة إلى انه يصعب مواجهته أو سيطرة عليه .

1 - لظفي طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

5-2/ دور الاتصال التنظيمي في المنظمة :

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى ومميزاتها من جهة وطبيعة الاتصال من جهة أخرى وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تعترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة ، و المؤسسة باعتبارها كائن متحرك يقوم بنشاطات ، فإنها تحتاج إلى توفير أداة تسمح لها بالقيام بهذا النشاط ، وهذا يجعل للاتصال أهمية ودور مهم من خلال عقد جوانب منها اتخاذ القرارات بحيث تلعب المعلومات دورا محددًا فيه و الذي يرتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها أو عنوانها ويتمثل دور الاتصال فيما يلي :

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة انطلاقًا من عملية التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، القيادة أو المراقبة ، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصالات المرتبطة بالهيكل التنظيمي الذي يوضح مهام ومواقع المسؤولية .
 - إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد، وعملية حلها.
 - يعمل الاتصال على تحقيق التماسك والرضا في العمل عند العاملين، من خلال موقف الإدارة من العاملين فيها ونوع إشراف فيها.
 - يعمل على تفعيل الموارد البشرية ، و التي تمر عادة عبر التحفيز¹.
- وعليه يتضح أن الاتصال يلعب دورًا فعالًا في ربط بين المؤسسة و البيئة الخارجية لتكون لديها معلومات جادة وجديدة تمكناها من رسم استراتيجيات للتعامل مع كافة التطورات و المستجدات ، هذا إضافة لتقريب العاملين من بعضهم البعض وجعلهم يقدمون الأفضل في المجالات و المهام التي يشغلونها مما يحقق الأهداف الشخصية و التنظيمية .

6-العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها :

إن الاتصال كعملية تنظيمية يشترك فيها مجموعة من الأفراد، إلا أن هناك عدة معوقات تحل دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة.

¹ -ناصرعطية، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر،

6-1/ العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي (معاوقته):

إن عملية الاتصال كأى عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد ، وهناك العديد من العوامل المؤثرة فيها ، وفيما يلي عرض بعض التأثيرات كما حددها احمد خارط في كتابه "مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية".

- طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال ادخل المؤسسة ، من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية ، كما هو حال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالتنظيم ، و التي تطبق وتقسم العمل الدقيق بين أفرادها .

- درجة التعقيد التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما ابتعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيما بينهما ضعيف إن لم يكن منعدما.

- حجم المنظمة :

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عمليات الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات أو المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتقادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.¹

- اتجاهات الرئيس في العمل :

إن الاتجاهات الرئيس نحو المرؤوسين ، وكذا نمط السلطة و القيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فان كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير ، فانه لا يقبل في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين ، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في الأداء أعمالهم فيصبحون وسائل بناء للمنظمة ، على العكس كما في حال كون

¹ - فضيل وليد ،فعالية الملتقى الوطني الثاني : الاتصال في المؤسسة ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتدى الجزائر،2003،ص 96 .

الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معنيا إلا بعد استشارة مرؤوسيه أو لأخذ آرائهم الصائبة .

- عمر المنظمة :

من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة ، كلما اثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها لان المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح ، أما اذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت ، فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها .¹

كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية ، أو اللفظية ، وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة ، ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة و الاستعداد لدى بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العاملين يطبق الأمر ، كما قد يكون اختلاف السن و الدخل و الثقافة و البيئة و تباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين المعوقات لعملية الاتصالات .²

إضافة إلى كل ذلك قد يقع أطراف الاتصال في الأخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال.

فعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش من بين الأخطاء الخاصة بها نجد :

- 1- احد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو أهداف المشتركة بينهما.
- 2- احد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال
- 3- احد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه .³

1 - نفس المرج ،ص96،ص97.

2 -لظفي طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص85.

3 - ماهر احمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 2000، ص 361.

ومن بين المعوقات أيضا أن العامل إذا لم يعطي للرسالة أهمية و يأخذها بمحمل الجد كسماع جزء منها فقط و يهمل الجزء الباقي منها قد يؤدي إلى خلق مشاكل للمنظمة ، إضافة إلى الجانب النفسي للفرد الذي يؤثر على فهمه للرسالة واستيعابه لها ، وأيضاً الألفاظ و الكلمات التي تحمل معاني مختلفة حيث يفهمها كل شخص بطريقته .

فعملية الاتصال التنظيمي تتأثر بعدة عوامل ، منها ما يتعلق بطبيعة المنظمة في حد ذاتها ، ومنها ما يتعلق بالجوانب النفسية ، والأخرى تتعلق بطبيعة العمل وغيرها وكل هذه العوامل تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على النشاطات التي تقوم بها المنظمة .

6-2/ التغلب على المعوقات الاتصالية :

يمكن القول بأنه يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد كبير إذا ما سارت عمليات الاتصال بوضوح الرسالة المراد نقلها ، إضافة إلى الانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة ، وكذا مراعاة المرسل لمستوى فهم الملتقى للرسالة ، و انتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق هدف إليه .

فتيسير عملية الاتصال ، وتقليل صعوبات يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات ، ولكن يجرد هنا القول بأنه من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين في تنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكناً، لان ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض ة التساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها ، وكذلك فمن الضروري تجزئة التعليمات و التوجيهات على المراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة ، لان ذلك يكون منفراً و مقلقاً للعاملين الذين قد يزور فيها وسائل تعجيزية وليس تسهيلية و أيضا يجب أن يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر .

وتلد الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فعليات الاتصالات وهي على نحو التالي:

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصال .

- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها ، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من الأفعال ، فقدت الاتصالات فعاليتها .

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى لأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى. أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في التعريف العاملين بما يجري في التنظيم .

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات و التي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

- قول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة ، إذ تساعد مثل هذا الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه ، إذ من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها .

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك ملتقى الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين اخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.¹

7- المقاربات النظرية للاتصال :

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال ويمكن تصنيف دراسات الاتصال و النظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري التنظيمي ويمكن تصنيفها:

7-1/ النظرية الكلاسيكية:

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي، إن النمط الاجتماعية، مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود ولتكيف مع البيئة، كما إن بين أجزائها نمط من الاتصال المتبادل، والمنظمات كأنساق طبيعية وتتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

¹ - القريوتي محمد صالح ،السلوك التنظيمي :دراسة سلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق ،عمان ،ط1 ، 2001، ص 225،226.

ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل و تفسير السمات البنائية و العمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات حيث يجب إن نفق على العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم:

(1) وجود جماعة ثابتة مستمرة لها قيم تضامنية .

(2) وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم و نشاطاته ، وتبرير وجوده وتحافظ على بقاءه ، وتحديد طريقة تحديد هذه الأهداف من خلال معايير و ادوار محددة .

(3) إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن الأفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاه كل عضو مهام و واجبات محددة يتعين عليه أدائها إذا أرادة الاستمرار في عضويته.

(4) وضع نظام رئاسي (تسلسل رئاسي) يحدد واجبات وحقوق و كل عضو داخل التنظيم يرتبط به التسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة) .

(5) وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات و المسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم. ومن أهم موارد البنائية الوظيفية "ماكس فيبر" الذي اهتم بوجه خاص بتوزيع القوة و السلطة بين المراكز التنظيمية ، حيث قدم النموذج المثالي للبيروقراطية ويمكننا عرضها كما يلي :

حاول ماكس فيبر في هذه النظرية تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية و أمريكا على ألمانيا ، وتوصل إلى تصور حول تورط المجتمعات ، الذي قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل :

1- مرحلة السلطة التقليدية . 2- مرحلة السلطة الكازمية. 3- مرحلة السلطة القانونية.

وعلى الرغم من أن " فيبر"سأهم في بناء إحدى الأسس التي تقوم عليها المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية أو الاجتماعية و الفكرية ، حيث ترى إن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر . وعيب على هذا الاتجاه إن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى لأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات ، الشيء الذي يكون مدعاة إلى المركزية القرار في المستويات الإرادية العليا ، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط

الاتصالات بشكل صاعد (من الأسفل إلى الأعلى) بالإضافة إلى أنها تهتم بالقنوات الاتصالية المكتوبة .¹

فالبنائية الوظيفية ركزت على إعطاء الأولوية لأهمية الاتصال المتبادل داخل الأنساق التي تتكون من سلسلة عمليات ،إضافة إلى أن خط الاتصال داخلها يكون حسب نظام محدد يوضح خطوط السلطة و الاتصال بالمستويات الإدارية ، كما أن ماكس فيبر ركز على إن الاتصالات يجب أن تكون من الأعلى

إلى الأسفل (الأوامر، التوجيهات...) أي أن الاتصال رسمي نزل وقنواته تكون مكتوبة و الابتعاد على الجوانب غير الرسمية في عملية الاتصال داخل التنظيم.

7-2/ المدرسة السلوكية:

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ، مهتمة بإهمال العنصر البشري بدأت بدراسة التي أجراها "إلتون مايو" ورفقاؤه ، و التي أكدت على أهمية الدينامكية الداخلية للجماعات و أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية كمحددات للرضا و الإنتاجية ، ركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية بشكل خاص ، وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل معلومات الدقيقة ، ركزت على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ففي العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات ركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل و المستقبل .²

أي أن النظرية السلوكية أعطت اهتماما للجوانب الإنسانية للعنصر البشري (مدرسة العلاقات الإنسانية) وتركيزها على الاتصالات غير الرسمية وتكون مباشرة للتمكن من الفهم الصحيح لها خاصة المعلومات الهامة و الرئيسية في التنظيم ، ومحاولة فهمها للأسباب التي تؤدي إلى تشويه المعلومة ، وعدم الفهم الذي يحدث بين المرسل و المستقبل .

¹- روشان حسين عبد الحميد احمد، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص100،99.

² - بن داود العربي ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2008، ص108.

7-3/ النظرية الحديثة:

تمثلت في عدة نظريات نذكر من بينها نظرية التوافق ، حيث يعد مفهوم التوافق من المفهومات الجوهرية في فكر ما بعد الحادثة ، ويشير التوافق إلى الخصوصية ، وعلى خلاف الثبات و الاستقرار و اليقين ، يشير التوافق إلى تغيير وعدم الاستقرار وعدم اليقين ومن ابرز مؤسسيها (توم بيرنز وسيتكر)

وترى نظرية التوافق على دراسة الضغوط و الظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم ، وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث على البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط و الظروف المباشرة التي تواجهها .

وقد قام بيرنز وسيتكر في كتابهما (إدارة الإبداع) ، بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجي في شركات صناعة الالكترونيات على نسق الإدارة القائم ، وقد تبين من الدراسة ، ابتكار أنماط فعالة من نظام الإدارة الآلية و التي يمثلها نموذج التنظيم الآلي الذي قدمته نظرية الإدارة العلمية ، بالإضافة إلى ابتكار أنماط فعالة من نظام الإدارة العضوية والتي يمثلها نموذج التنظيم العضوي الذي قدمته نظرية العلاقات الإنسانية .

ففي نظام الإدارة الآلية (الميكانيكية) تكون أنماط و الاتصال و الضبط ذات طبيعة تدريجية ، ويتم التفاعل بين العاملين على مستوى الرأسي بين الرؤساء و المرؤوسين وفقا لتنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي الذي ينشأ عن تباين نطاق السلطة ، كما يكون هناك تأكيد على الولاء للرؤساء طواعيتهم ، مع إضفاء أهمية كبيرة كما تتميز بوجود شبكة من أبنية السلطة ، و الضبط ، و الاتصال .

ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الاتجاه الرأسي الذي يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وينطوي على الاتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مراكز مختلفة ، كما تتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر .

ويذهب بيرنز و سيكتر إلى أن نظام الإدارة الآلية لا يكون مناسباً إلا حيث تكون الظروف للتكنولوجيا مستقرة إلى حد كبير وكذلك ظروف السوق ، ذلك أن تغير هذه من

شأنه أن يخلق مشكلات غير متوقعة و أعمالا لا يمكن وصفها بالكفاءة ، الأمر الذي يتطلب نظاما عضويا للإدارة حتى يمكن تحقيق كفاءة التنظيم .¹

فالنظريات الحديثة ومن بينها نظرية التوافق التي اعتبرت أن التنظيمات انساق مفتوحة ، تتفاعل مع محيطها الخارجي وهي على الاتصال دائم مع بيئتها كما تركز على التكنولوجيا الحديثة ، وانه يجب أن يكون اتصال بين العاملين أي التركيز على بعض الجوانب غير الرسمية في التنظيم ، الأمر الذي من شأنه أن يحقق الكفاءة التنظيمية .

¹ - لظفي طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

الخاتمة:

مما سبق يمكن القول أن الاتصال هو شريان المؤسسة الذي يمدّها بكافة المعلومات التي تحتاجها لكي تقوم بوظائفها الأخرى من تخطيط وتنظيم وغيرها ويعمل على التنسيق بينها ، كما أن وضوح المعلومة وضمان عدم الفهم الخاطيء لها ، ويجعلها تصل بأسرع وقت للمستقبل وتكون أكثر تقبلا لدى العامل ، كما إن توفر الوسائل بشتى أنواعها يسهل هذه العملية ويضمن عدم تشويه المعلومات أو تحريفها لان حدوث أي خلل في عملية الاتصال تتجم عنه العواقب وخيمة على المؤسسة ككل من تعطيل في انجاز الأعمال أو عدم انجازها بالشكل المطلوب .

لذا على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية و العمل على تحسينها و تطويرها بالشكل الذي يضمن انسيابية المعلومة بين كافة المستويات التنظيمية بكل سهولة ، الأمر الذي يؤدي إلى كفاءة المنظمة في القيام بوظائفها وتحقيق أكبر قدر من الفعالية .