الوحدة التعلّمية الأولى: ماهية الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

1. مفهوم الاتصال.

2. مفهوم التنظيم.

3. مفهوم المنظمة.

4. مفهوم الاتصال التنظيمي.

5. لمحة مختصرة عن نشأة الاتصال التنظيمي.

6. عناصر الاتصال التنظيمي.

الهدف الخاص:

- أن يتعرف الطالب على ماهية الاتصال التنظيمي.

الأهداف الإجرائية:

1. أن يذكر الطالب مفهوم الاتصال.
2. أن يتعرف الطالب على مفهوم التنظيم.
3. أن يميّز الطالب بين مصطلح المنظمة ومصطلح التنظيم.
4. أن يعرّف الطالب ماهية الاتصال التنظيمي تعريفا إجرائيا.
5. أن يُلخص الطالب نشأة الاتصال التنظيمي بشكل مختصر.
6. أن يُعدّد الطالب عناصر الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر الاتصال أحد المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف الباحثين والمختصين في المجال، لاسيما كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد داخل التنظيمات، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على مقدار نجاح الاتصال، فهو الركن الرئيسي في تسيير المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية، خدمية كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية، فهو الذي يجعل التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال نقل وتبادل المعلومات بين عناصرها، والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم من أجل وصول المنظمة إلى أهدافها وليس الاتصال هو الهدف في حد ذاته.

يُشّكل الاتصال التنظيمي عملية ضرورية وهامة في تنسيق العمليات الإدارية المختلفة، كالتخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات والإشراف والمتابعة، ويمكن القول بأن مصير المنظمات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تنتقل بين الأفراد داخل المنظمة "القائد والمرؤوسين" من جهة، وبينهم وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية، وقبل التطرق إلى ماهية الاتصال التنظيم لابد من تحديد تعاريف بعض المصطلحات التي لها علاقة مباشرة بماهية الاتصال التنظيمي كالاتصال، التنظيم، المنظمة.

1. مفهوم الاتصال:

يُعدّ الاتصال من أقدم أوجه نشاط الإنسان، وهو من الظواهر المألوفة للفرد أكثر من أي شيء آخر، ويعد مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والوقائي والإعلاني وأنشطة العلاقات العامة لكل منظمة.

من **الناحية اللغوية** كلمة الاتصال جاءت من: "اتصل الشيء- بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه"[1].

- ويُقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك[2].

- يرى مختار القاموس كلمة الاتصال بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى"نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"[3].

- أما في اللغة الفرنسية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة "Communis" التي تعني في اللغة الفرنسية "commun"، أما في اللغة الانجليزية "common" أي مشترك أو اشتراك في الشيء، فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة"[4].

- نجد بأن علماء الاتصال قد اتفقوا على أن الاتصال لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية "Communication" والتي يقصد بها: "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات"[5].

ومن **الناحية الاصطلاحية:** يعرّف الاتصال على أنه: "عبارة عن عملية إرسال وانتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفهية أم كتابة، لفضية أو غير لفظية"[6].

- عرفه "كاتز وكاهن": " تبادل المعلومات ونقل المعنى"[7].

---

[1]. معجم، **مجاني للطلاب**، دار المجاني، ط05، لبنان، 2001، ص1028.

[2]. **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، دار المشرق، ط05، لبنان، 2001، ص73.

[3]. سلوى عثمان الصديقي وآخرون: **أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص10.

[4]. جيرار جراي: **الإشراف**، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988، ص331.

[5]. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، د د ن، مصر، 2000، ص230.

[6]. عزي عبد الرحمان وآخرون:**عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص27.

[7]. طريف شوقي فرج وآخرون: **علم النفس ومشكلات الصناعة**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص287.

– والاتصال: "كعلم مستقل بذاته يحاول أن يدرس إنتاج ومعالجة وتأثير الرموز وأنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوي على تعليمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج، المعالجة والتأثيرات"[1].

– الاتصال حسب "تشاركز كوني" هو ذلك: "الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن"[2].

– تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال أنه: "فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل و نقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات"[3].

وعليه فإن الاتصال يُشير إلى التفاعل باستخدام العلاقات والرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر منبه للسلوك، أي أنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسلها سواء كائنات حية أو بشر أو آلات في عدة مضامين اجتماعية معينة، ومن خلال هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات كمنبهات بين الأفراد لقضية معينة أو واقع معين، فحينما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين أو نشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالمتصل يقوم بالمشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء.

2. مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم حجز الزاوية التي تقوم عليه أي منظمة، فلا يمكن تصور إدارة بدون تنظيم، لذلك فهو يعتبر بمثابة الأداة اللازمة لتنفيذ البيانات والمهام المختلفة والوسيلة المناسبة للوصول إلى أهداف المنظمة، وبالتطرق إلى تعرف التنظيم هناك العديد من التعريفات لمصطلح التنظيم، نذكر أبرزها:

---

[1]. فضيل دليو: **وسائل الاتصال وتكنولوجياته**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص11.

[2]. فضيل دليو: **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص15.

[3]. بوحنية قوي: **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص30.

من الناحية اللغوية: وفي اللغة العربية تستخدم كلمة تنظيم كفعل وكاسم، حيث يقصد بالتنظيم كفعل "الإجراءات المتعلقة بالترتيب والعلاقات الضرورية لعمل أي منظمة"، وكاسم بمعنى الكيان المنظم وهو حصيلة الترتيبات التي يتم القيام بها"[1].

ومن **الناحية الاصطلاحية** يعرّف التنظيم على أنه: "مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم"[2].

– 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 أيضا "التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود".

– التنظيم هو 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"[3].

– التنظيم هو "العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد والنشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط"[4].

– أما "شيستر برنارد" يعرّف التنظيمات على أنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف

---

[1]. سعاد نائف برنوطي: **أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل، الأردن، ص276.

[2]. عبد الله محمد عبد الرحمان: **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص139.

[3]. زكي محمد اسماعيل: **أصول الإدارة والتنظيم**، شر كة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط02، السودان، 2009، ص151.

[4]. النعيمي صلاح عبد القادر: **الإدارة**، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص120.

بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، نفسية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص فهي أيضا نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص"[1].

– كما يعّرف التنظيم: بأنه عبارة عن "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات".

ومما سبق فإن مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما:

– **الوظيفة:** يقصد 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 سلفا.

– **الهيكل أو البناء:** يقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة.

3. مفهوم المنظمة:

توجد العديد من تعريفات المنظمة كل تيار فكري له نظرته الخاصة، نذكر أبرز التعريفات:

– يتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم أن كلمة منظمة "Organisation" لها مدلولين: **المدلول الأول** يقصد به منظمة قائمة بذاتها، أي كيان المؤسسة بحد ذاتها، بكل ما تحمله من فروع وأقسام ومقر وتجهيزات وعمال، أما **المدلول الثاني** فيقصد به إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، أي العلاقات التي تنظم نشاطات الأفراد الجماعات داخل المنظمة، بطريقة متعاونة منسقة لتحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها من قبل المنظمة.

[1]. السيد علي شتا: **الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص13.

– المنظمة هي ذلك "الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانيات، التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خططه"[1].

– المنظمة عبارة عن "كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية"[2].

– يعرّف "ستيف روبنس" المنظمة على أنها: "عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة"[3]، ولهذا التعريف أربعة أبعاد وهي:

– **المنظمة نظام اجتماعي:** أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون معا باستمرار وانتظام.

– **المنظمة نظام مفتوح:** يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية، وتؤثر فيها، فالمنظمة هي جزء من مكونات المجتمع، وعلى هذا الأساس فهي تتأثر بالخصائص والمتغيرات التي تميز أو تخص هذا المجتمع وبكل ما يحدث فيه، كما أنها تتأثر بالأحداث والمستجدات التي تحدث في المجتمع الدولي.

– **المنظمة تنسيق واعي:** لكون المنظمة تضم مجموعة من الأفراد، فإن ضمان كينونتها، واستقرارها استمراريتها، يتطلب العمل على تحقيق الانسجام والتوفيق والتعاون بين أفرادها، بغية التمكن من انجاز المهام وتحقيق الهداف المشتركة المخطط لها.

– **المنظمة تقوم على أهداف:** تنشأ المنظمة لتحقيق الهداف التي يعجز الفرد تحقيقها بمفرده، ولا يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر إلا من خلال الجهد الجماعي.

– **المنظمة لها حدود:** أي أن المنظمة تميز من ينتمي إليها ومن لا ينتمي إليها، فلكل منظمة مجالها وطبيعتها وخصوصيتها، وتجعل من ينتمون إليها يشتركون فيما بينهم بخصائص

---

[1]. William Leffingwell, Edwin Robinson: **Text book of office Management**, Tat McGraw-Hill Book, New Delhi, 1980, p53.

[2]. بوفلجة غياث: **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص82.

[3]. Stephen Robbins: **Organizational Behavior**, N .J: Prentice Hall, 2001, P04.

ومميزات تحددها المنظمة، فالمصنع مثلا لا تنتمي إليه فئة الأطفال كونها فئة ضعيفة يمنع استخدامها واستغلالها، أو من لا كفاءة لهم في مجال نشاط هذه المؤسسة، فهم إذا لا يحملون خصائص تمكنهم من تحقيق أهدافها.

وعليه، يمكن القول بأن التنظيمات تحتوي في معانيها على:

- مجموعة من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وفرق العمل بشكل متناسق ومتكامل.
- تمتلك المنظمة مهام معينة وأهداف محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يعتبر المنظمة هو نفسه مصطلح المؤسسة فهما يشيران إلى معنى واحد[1].

ومما سبق نستخلص بأن "المنظمة هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، يتألف من منظومات فرعية، يتكون من موارد مادية ومالية وبشرية، تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة فيما بينها، وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب معين، وفي إطار محدد لإنجاز مهام موجهة لتحقيق أهداف مخططة وغايات مشتركة".

أما بخصوص مبادئ المنظمة يتفق أغلب الباحثين في علم التنظيم والإدارة على مجموعة من المبادئ الخاصة بالمنظمة تتمثل في العناصر التالية[2]:

- السلم الإداري التدرجي الهرمي.
- وحدة القيادة.
- تفويض السلطة.
- مسؤولية السلطات.
- خفض عدد مستويات السلطة.
- التخصص.

---

[1]. السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة النظم**، درا المعارف، ط04، 1983، ص14.

[2]. إيهاب صبيح محمد زريق: **الإدارة الأسس والوظائف**، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، ط01، 2001، ص50.

- الرقابة.

- مرونة وبساطة التنظيم.

4. مفهوم الاتصال التنظيمي:

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علوم الاتصال والعلوم القريبة منه، تقديم تصورات فيما يخص الاتصال التنظيمي باعتباره شكل معرفي جديد، فجاءت العديد من التعاريف المختلفة نذكر أهمها:

- يعرّف "جيرالد جيرنبرغ" الاتصال التنظيمي بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي يقوم خلالها المرسل فرد أم جماعة أو منظمة بنقل المعلومات إلى المستقبل فرد أو جماعة أو منظمة"[1].

- قد جاء تعريف 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 وهي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".

- يعرّف "فضيل دليو" الاتصال التنظيمي 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 تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين"[2].

- الاتصال التنظيمي هو "ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل هاته الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلة ولوائح الإعلانات"[3].

---

[1]. جيرالد جيرنبرغ، روبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004، ص14.

[2]. فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص15.

[3]. ALLex Muchielli: **Les sciences de l'information et de la communication** , Edition Hachette, Pari, 2001, P49.

ولا يمكن التطرق للاتصال داخل التنظيم دون الإشارة إلى وجهة نظر "هربت سيمون" الذي يرى بأن الاتصال عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو لآخر في المؤسسة.

– والاتصال داخل التنظيم يُساعد على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذا الأخير يتمكن من التعرف على العاملين ويتفهم رغباتهم ومشكلاتهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة"[1].

– كما يعرف "بورن" الاتصال التنظيمي بأنه: "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد"[2].

– 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 عدة اتجاهات"[3].

– يرى "صالح بن نوار" بأن الاتصال التنظيمي: "هو عبارة عن عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادر الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك فمن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"[4].

– 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 وفعاليته فيها،

---

[1]. عبد الكريم أبو مصطفى: **الإدارة والتنظيم (المفاهيم الوظائف العمليات)**، د د ن، 2001، ص232.

[2]. محمد ناجي الجوهر: **الاتصال التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، ط01، الإمارات، 2000، ص18.

[3]. شريف الحموي: **مهارات الاتصال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2007، ص66.

[4]. صالح بن نوار: **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2004، ص118.

ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة"[1].

– ويعرف أيضا على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأ إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكاتهم"[2].

– يمّكن الاتصال التنظيمي من "معرفة مشاعر واتجاهات الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين والمساهمين"[3].

– يرى "محمد منير حجاب" بأن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"[4].

ويعتبر مفهوم الاتصال التنظيمي "organizational communication" أوسع وأدق من مفهوم الاتصال المؤسسي "communication Institutional"، بحكم أنه مرتبط بفاعلية الدور التنظيمي والإداري الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة، كما أنه في المجتمعات الحديثة توجد جماعات وقوى لا تنتمي بالضرورة للمؤسسة، ويستخدم الاتصال التنظيمي في أنشطتها ومنها جمعيات المجتمع المدني أو الجماعات الاجتماعية الافتراضية التي تستخدم الانترنت في عملية التواصل والتنظيم.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عبارة عن عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف

---

[1]. أحمد بدوي: **معجم المصطلحات للإعلام**، دار الكتاب المصري، مصر، 1985، ص44.

[2]. محمد فهمي العطروزي: **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة أو الشركات**، عالم الكتاب، مصر، 1989، ص35.

[3]. عشوي مصطفى: **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

[4]. محمد منير حجاب: **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، مصر، 2003، ص35.

والاتجاهات، ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم.

اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى أخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

5. لمحة مختصرة عن نشأة الاتصال التنظيمي:

لا يوجد ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية مستقرة في المنظمات العامة أو الخاصة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات قبل بداية القرن العشرين، فقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة بالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ" بيجو" أول صحيفة بمؤسسته.

– ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" عام 1926.

– كما تعتبر الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

– ويمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات وذلك بعد ما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحيفتين "مراسلي الحرب"، وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين الصحافة.

وعليه أصبح جهاز الاتصال جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، ليرتبط بشكل مباشر بأنشطة وبمهام العلاقات العامة في المؤسسة[1].

6. عناصر الاتصال التنظيمي:

تنحصر عناصر عملية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

[1]. زعموم، خالد: **الاتصال التنظيمي**، منشورات جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص19.

1.6. القائم بالاتصال في المؤسسة:

يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون إما فردا واحداً أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو منظمة، وكثيراً ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعمليّة الاتّصال ويقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.

2.6. الرسالة:

الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل أو المعنى أو حتى المحتوى، وتتضمن بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتوقف فاعليّة الاتّصال على مدى الفهم للموضوع الذي تدور حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فاعليّة الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافة 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 وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

3.6. الوسيلة أو القناة أو الوسيط:

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.

4.6. المتلقي أو المستقبل:

المتلقي هو المستقبل أو المستقبلين الذين يتلقون هذه الرسالة سواء الاتّصالية أو الإعلاميّة والمستهدفون من العملية الإعلامية، والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره

وأرائه، يتفاعلون مع الرسالة ويتأثرون بها، وهذا هو الهدف المرجو من العملية الاتصالية، وتشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى إدراكه للموضوع دورا مهما في فهم فحواها.

5.6. رجع الصدى "التغذية الراجعة":

رجع الصدى يسمى رد الفعل أو التغدية الراجعة، ويأخذ دائما اتجاها عكسيا في العمليّة الاتّصالية، 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 صوره ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة، سواء رد فعل ايجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبيا يتعارض مع أهدافه.

6.6. التأثير:

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتاً وليس دائماً، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو تحقيقها القائم بالاتصال. وتتم عملية التأثير على خطوتين، الأولى هي تغيير التفكير والخطوة الثانية هي تغيير السلوك.

وهناك من يختصر عناصر الاتصال داخل التنظيم في العناصر المتسلسلة التالية[1]:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** فردا أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

[1]. خوجة عبد العزيز: **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.

- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

- **التغذية العكسية:** يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 بالمائة من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وعاملا أساسيا يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء، فالاتصالات داخل التنظيم تعتبر بمثابة عملية حيوية وضرورية حتمية لأي منظمة، بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات، التي تساعد على:

- التنسيق بن المهام والوحدات.
- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.
- التعريف بالمشاكل وسبل معالجتها.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين وإرشادهم.
- التأثير على الآخرين وقيادتهم.

قائمة المراجع:

1. **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، دار المشرق، ط05، لبنان، 2001.
2. النعيمي صلاح عبد القادر: **الإدارة**، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
3. السيد علي شتا: **الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
4. السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة النظم**، درا المعارف، ط04، 1983.
5. إيهاب صبيح محمد زريق: **الإدارة الأسس والوظائف**، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، ط01، 2001.
6. أحمد بدوي: **معجم المصطلحات للإعلام**، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
7. بوحنية قوي: **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. بوفلجة غياث: **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
9. جيرار جراي: **الإشراف**، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
10. جيرالد جيرنبرغ، روبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004.
11. خوجة عبد العزيز: **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
12. زكي محمد اسماعيل: **أصول الإدارة والتنظيم**، شر كة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط02، السودان، 2009.
13. زعموم، خالد: **الاتصال التنظيمي**، منشورات جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
14. سلوى عثمان الصديقي وآخرون: **أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
15. سعاد نائف برنوطي: **أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل، الأردن، د س ن.
16. شريف الحموي: **مهارات الاتصال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن،2007.
17. صالح بن نوار: **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2004.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، د د ن، مصر، 2000.
19. طريف شوقي فرج وآحرون: **علم النفس ومشكلات الصناعة**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
20. عزي عبد الرحمان وآخرون:**عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. عبد الله محمد عبد الرحمان: **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
22. عبد الكريم أبو مصطفى: **الإدارة والتنظيم (المفاهيم الوظائف العمليات)**، د د ن، 2001.
23. عشوي مصطفى: **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
24. فضيل دليو: **وسائل الاتصال وتكنولوجياته**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، د س ن.
25. فضيل دليو: **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
26. فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
27. محمد ناجي الجوهر: **الاتصال التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، ط01، الإمارات، 2000.
28. محمد فهمي العطروزي: **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة أو الشركات**، عالم الكتاب، مصر، 1989.
29. محمد منير حجاب: **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، مصر، 2003.

30. معجم، **مجاني للطلاب**، دار المجاني، ط05، لبنان، 2001.
31. William Leffingwell, Edwin Robinson, **Text book of office Management**, Tat McGraw-Hill Book, New Delhi, 1980.
32. Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, N .J: Prentice Hall, 2001.
33. ALLex Muchielli , **Les sciences de l'information et de la communication** , Edition Hachette, Pari, 2001.