

## الوحدة التعلّمية الثانية: وظائف الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

1. مفهوم وظائف الاتصال التنظيمي.
2. تصنيفات وظائف الاتصال التنظيمي.
  - 1.2. وظائف الاتصال التنظيمي حسب "سكوت" و"ميشيل".
  - 2.2. تصنيف وظائف الاتصال التنظيمي حسب الهيكل التنظيمي.
  - 3.2. تصنيف وظائف الاتصال التنظيمي من المنظور الاجتماعي والنفسي.
3. أهداف الاتصال التنظيمي.
  - 1.3. أهداف الاتصال بالنسبة للعامل.
  - 2.3. أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم.
  - 3.3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور.
4. أهمية الاتصال التنظيمي.

الهدف الخاص:

- أن يُحدّد الطالب وظائف الاتصال التنظيمي.

الأهداف الإجرائية:

1. أن يتعرف الطالب على مفهوم وظائف الاتصال التنظيمي.
2. أن يُعدّد الطالب تصنيفات وظائف الاتصال التنظيمي.
3. أن يشرح الطالب أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للعامل والتنظيم والجمهور.
4. أن يستنتج الطالب أهمية الاتصال التنظيمي.

## تمهيد:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة الحجم، وذلك بحكم أن الاتصال هو الغراء والصبغ الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، لكونه يقوم بدور كبير في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، فهو بذلك هام لكل من القادة المسيرين "المسؤولين" والعمال والموظفين وحتى للجمهور.

ولابد يؤدي الاتصال داخل المنظمة مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة، وفي هذا الشأن حدّد العديد من المنظرين في نظريات التنظيم والمفكرين والباحثين في ميدان الاتصال التنظيمي العديد من الوظائف كل حسب توجهاته الفكرية وتخصصاتهم.

### 1. مفهوم وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال داخل المنظمة استخدامه الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به في تسيير وتوجيه العمليات الإدارية داخل التنظيم، إذ يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، وفي توجيه المعلومات والبيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال، وبهذا يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما من خلال تزويد المتلقي بشرح وفير كامل لتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة، بما يجنب المنظمة التأويل الخاطيء لقراراتها أو لانتشار الإشاعات بين أوساط العاملين فيها.

وحسب الباحثون الأمريكيون " فرانس، مونج، راسل" يقصد بوظيفة الاتصال: "مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة في تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. عزي عبد الرحمان، عشوي مصطفى: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص18.

## 2. تصنيفات وظائف الاتصال التنظيمي:

تختلف وظائف الاتصال داخل المنظمة حسب طبيعة كل مؤسسة وحجمها وحسب طبيعة الأهداف والتحديات المرسومة لدى المؤسسة وبالنظر لمدى كفاءة ومؤهلات الطاقم البشري للمؤسسة، لذلك اختلف الباحثون في تصنيف وتحديد وظائف الاتصال التنظيمي.

### 1.2. وظائف الاتصال التنظيمي حسب "سكوت" و"ميتشيل":

حدّد كل من "ويليام سكوت" و"تيرنس ميتشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### - الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

#### - الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم.

<sup>1</sup>. كنان سليم: دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص40.

ويُعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدفاعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال، كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.

#### - المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى خلاف المشاعر والتأثير فللاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتعدّ نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال،

ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.

- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

ولابد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

## - الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى "مارش" و"سيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل، كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

## 2.2. تصنيف وظائف الاتصال التنظيمي حسب الهيكل التنظيمي:

اعتبر كل من "فراس" و"مونج" و"راسل" وظائف الاتصال التنظيمي على أنها مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف والوضعية لتحقيق أهداف معينة، وذلك لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته من خلال الهيكل التنظيمي والإداري الذي يحدّد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل، حيث يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى: وظيفة التنسيق، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الرقابة.

## - وظيفة التنسيق:

يرى "غرين بيم" (Green Bum) بأن الدور الأساس للاتصال التنظيمي هو "دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة العمال من جهة، وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى، فللاتصال إذا دور كبير في التنسيق بين أفعال ونشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين وعاملين

يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لذلك لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن تحدد خطوات العملية الإنتاج وأن تتسق بين كل خطوة نشاط أو بين كل عملية وأخرى. فالإتصال يهدف إلى تفعيل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وإلى توطيد العلاقات بين الأفراد الفاعلين فيها، من خلال توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعريفهم بالمهام وبناتج مهامهم، لهذا كلما كانت القرارات المتخذة من قبل المدير واضحة سهلت من عمل الموظفين والعمال، وساعدتهم على تحقيق الهدف المسطرة.

### - وظيفة الإنتاج:

"يؤدي الإتصال الجيد إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال"<sup>1</sup>، لذلك فإن إيجاد نظام كفؤ وفعال للإتصال في المنظمة هو السبيل الوحيد في ترجمة الخطط والاستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة. ومن أجل التنفيذ الجيد للخطط المسطرة من قبل المنظمة يحتاج ذلك إلى تصميم نظام متكامل للمعلومات، يُحدّد فيه سيرورة الإتصال بين كافة وحداتها وكافة أعضائها، من خلال توفير المعلومات المتعلقة سواء بتقسيم المهام وتوزيعها، أو في تحديد شروط المكلفين بها، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة للمنظمة، أو تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

إن المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. فهو وسيلة "لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".

<sup>1</sup>. كيث ديفينر: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974، ص522.

### - وظيفة الرقابة:

تحتاج المنظمة من أجل السير الحسن لنشاطاتها التنظيمية والإدارية إلى مساندة كل نشاط ومتابعته، ولا يمكنها القيام بذلك دون اللجوء إلى استخدام الاتصال كوسيلة للاطلاع والإلمام بما يحدث داخل المنظمة، وتتم عملية المراقبة عن طريق الاتصال الرسمي، الذي يحاول من خلاله الرؤساء والمدراء السيطرة على المرؤوسين وعلى أدائهم بإصدار الأوامر والتعليمات ومراجعة الأداء وتقويمه، إذ يوضح كلا من "مارش" و"سيمون" بأن: "النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن أنواع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات".

وهناك من يضيف إلى الوظائف السالفة الذكر وظيفة الإبداع ووظيفة المحافظة<sup>1</sup>:

### - وظيفة الإبداع:

تعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمة بالنظر إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوظيفة الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين: البعد الأول يتمثل في تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، بينما البعد الثاني يتمثل في عملية تنفيذها.

### - وظيفة المحافظة:

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. بن زروق جمال: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 01 و02، 2010، ص ص 403-404.

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس.
- تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.
- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

### 3.2. تصنيف وظائف الاتصال التنظيمي من المنظور الاجتماعي والنفسي:

تصنف وظائف الاتصال داخل المنظمة من المنظور الاجتماعي والنفسي إلى الوظيفة الإعلامية "التبليغ" والوظيفة الإقناعية والوظيفية التعليمية التثقيفية ووظيفة الصيانة.

- الوظيفة الإعلامية "التبليغ":

تتمثل الوظيفة الإعلامية داخل المنظمة في تدفق المعلومات عبر كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، بحيث أن المدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

وهناك من يرى بأنها وظيفة التبليغ والتي تعني تبليغ حقائق كما هي دون تدخل إنساني، تفرض بأن لا يتم إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يقوموا بدور ما على محتويات المعلومات، ويكون التبليغ عن طريق: تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل خلال فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة، ولتحقيق هذه المهمة يتوجب أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- مدى الاستعداد للتبليغ ومدى الاستعداد لقبول المعلومات.
- الوظيفة الإقناعية:

<sup>1</sup>. بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب، رسالة ماجستير في علوم الاتصالات، جامعة عنابة، 2000، ص52.

يختلف العمل الإقناعي داخل المنظمة في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطوير الفكر الإداري الذي أكد على أهمية في الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

#### - الوظيفة التعليمية والتثقيفية:

وظيفة التعليم 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 جهدا 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، لذلك تظهر وظيفة التعليم في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة.

#### - وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط من مشاعر وعواطف، بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم 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.

<sup>1</sup>. هشام كرميش وحرورية شريط: الاتصال ودوره في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 555.

إن غياب 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، ويتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية، وهي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وأحاسيس.
- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

### 3. أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال داخل المنظمات عبارة عن عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد من أجل تحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل، وهناك من يفصل في أهداف الاتصال التنظيمي ويربطها بالجهة المعنية بها وفقاً لمايلي:

### 1.3. أهداف الاتصال بالنسبة للعامل:

يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تؤدي إلى تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة، وتوجد أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- معلومات عن المؤسسة: إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة.
- معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم.

- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

### 2.3. أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم:

يحقق الاتصال الجيد داخل التنظيم العديد من الأهداف بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية، ويمكن تحديد هاته الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
  - تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
  - تعريف المشاكل وسبل علاجها.
  - التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
  - تحديد معايير ومؤشرا الأداء.
  - إصدار التعليمات والأوامر.
  - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
  - التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- كما يساعد الاتصال التنظيمي على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.
- يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة، وبالتالي الوصول إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.
  - يمكن المدير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات، وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط06، مصر، 1997، ص360.

- يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل، حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.
- للاتصال تأثيرا كبيرا على الأشخاص من ناحية الإقناع، وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة.

يحقق الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للقيادات الإدارية هي:

- تمكن القائد من توجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

### 3.3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

للجمهور أهمية بالنسبة للمؤسسة لذلك فالمؤسسة يهتمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور، يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها، كما تتعرف رأي الجمهور في نشاطاتها، وكذلك التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لأجل تحسين سلعتها أو خدماتها. وهناك من يُضيف تصنيف آخر لأهداف الاتصال التنظيمي، يتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- أهداف إدارية:

تتمثل الأهداف الإدارية للمنظمة فيما يلي:

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

<sup>1</sup>. محجر ياسين، الهاشمي لوكيا: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، العدد07، 2012، ص236.

تشتمل الأهداف التعليمية فيما يلي:

- نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها الأمر الذي يساعد على تنمية مهارات الإنسان وقدرته على مواجهة المشاكل<sup>1</sup>.

- إكساب المستقبل للرسائل الاتصالية اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

- تبصير ونوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

- أهداف اجتماعية:

يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم. وفي هذا الصدد يُورد الباحث "صالح بن نوار" جملة من الأهداف الاجتماعية التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها<sup>2</sup>:

- 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، وبالتالي تفقد التصرفات تنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>. فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص21.

<sup>2</sup>. صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد15، 2004، ص120.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دور كبيراً في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه اتجاه موقف دون حرج أو خوف.
- هدف الاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة إلى المنظمة ككل.
- وهناك من يُحدّد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن أداء بعض المهام المستقلة عن بعضها البعض.
- المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات: يقوم الاتصال بدور هام في اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ قرار معين يحتاج العاملين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقنين نتائجها.

- **التقليل من الدور السلبي للإشاعة في الوسط العمالي:** عندما تنتشر الإشاعة بشكل واسع يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ومن أجل تفادي ذلك يجب الصدق والإخلاص عند مباشرة عمليات الاتصال داخل المنظمة، بالإضافة إلى مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان وتشجيع الآراء البناءة.

- **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.

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

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

- **تحسين إنتاجية وفعالية العمل:** يخلق الحصول على المعلومات الدافعية والرضا عند العاملين، والشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

#### 4. 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 والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة.

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

فالاتصال داعم العلاقات في المؤسسة لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال. كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض داخل المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم "إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين"، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر. كما يعمل الاتصال التنظيمي على رفع معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية والزيادة في انتمائهم للتنظيم، فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

إن 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 خلية المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

ويعتبر تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف عن رغباتهم ومشاكلهم عن طريق هذه الاتصالات، كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى

العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدقق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة. 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 الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة. إلى جانب توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها<sup>1</sup>.

كما يمكن توضيح أهمية الاتصال التنظيمي في العناصر التالية:

- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة، وامتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار<sup>2</sup>.
- تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم<sup>3</sup>.
- **الاتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- **الاتصال والتوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم.

<sup>1</sup>. علي حامد هارون: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد 09، 2020، ص15.

<sup>2</sup>. فاطمة دريدي ، أمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة سطيف02، العدد 02، 2021، ص134.

<sup>3</sup>. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 1995، ص27.

- **الاتصال والتنسيق:** يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- **الاتصال والرقابة:** يمثل الاتصال وسيلة رقابية لنشاطات المدير في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين.
- **الاتصال والقيادة:** يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة.
- **الاتصال والمشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، وتوصيل أصواتهم إلى صاحب القرار في المنظمة، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في أي موقف دون حرج أو خوف.
- **الاتصال والإشاعة:** يؤدي الاتصال الجيد وخاصة الرسمي إلى التقليل من ظهور الإشاعات، فبوجوده لا يكون هناك مجال لانتشار الإشاعات، نظرا لسهولة التأكد من صدق أو كذب أي معلومة.
- **الاتصال والإبداع:** يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.
- **الاتصال وتنمية المهارات:** من خلال الاتصال داخل المنظمة يتمكن العاملون بها من الاحتكاك ببعضهم والاستفسار عن الأمور التي لا يعرفونها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات يمكن أن تساهم في رقي المنظمة.
- **الاتصال وتعزيز الولاء للمنظمة:** تعكس الاتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.
- **الاتصال والسلوك:** يؤدي الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي.

## قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط06، مصر، 1997.
2. بن زروق جمال: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 01 و02، 2010.
3. بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب، رسالة ماجستير في علوم الاتصالات تخصص: الاتصال وتسيير المنظمات، جامعة عنابة، 2000.
4. صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد15، 2004.
5. عزي عبد الرحمان، عشوي مصطفى: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
6. علي حامد هارون: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد 09، 2020.
7. فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
8. فاطمة دريدي، أمال زرقاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة سطيف02، العدد 02، 2021.
9. كفان سليم: دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
10. كيث ديفنيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974.
11. محجر ياسين، الهاشمي لوكيا: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، العدد07، 2012.
12. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 1995.
13. هشام كرميش وحرورية شريط: الاتصال ودوره في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، المجلد17، العدد01، 2022.