

د. بكار أمينة

## 1. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر الاتصال الداخلي جزء من الاتصال المؤسسي حيث تم تعريفه بأنه "عملية يشترك فيها كل من الإدارة و العمال على حد سواء ويتبادلون من خلالها مختلف الرسائل بغية الوصول إلى اتفاق ووافق متبادل.<sup>1</sup> نلاحظ على هذا التعريف أنه قد أشرك المرؤوسين في عملية الاتصال الأمر الذي من شأنه الانعكاس على المؤسسة بنتائج إيجابية، كما يعتبر الاتصال الداخلي "عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز واتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيده."<sup>2</sup>

فالاتصال الداخلي من خلال هذا التعريف نجده يركز على عناصر العملية الاتصالية خاصة منها المرسل والمستقبل وردة الفعل، سواء عن طريق اللغة أو الإيماءات والإشارات في إطار تنفيذ الخطة المدروسة أي أن الاتصال الداخلي يعمل على توفير كل السبل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك لأن أساس هذا النوع من الاتصال هو "تبادل المعلومات والحقائق بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر في المعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم."<sup>3</sup> هذا التعريف هو الآخر ركز على أهمية تبادل المعلومات ضمن الاتصال الداخلي على كل المستويات الموجودة في المؤسسة، وهو ما يؤثر في سلوكيات أفراد التنظيم نتيجة المشاركة في الآراء والتبادل في المعلومات.

ولبيان هذه العلاقة يطرح أ.سيمون A. Simon نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول:

- الجماهير التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام.<sup>4</sup>

وحسبه، توقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة ويمتلكان نفس

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 202.

<sup>2</sup> Roman Basagana: Éléments de psychologie sociale, office des publications universitaires, paris, p25.

<sup>3</sup> غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 18.

<sup>4</sup> J.G March et A.H Simon: les organisations, éditions Dunod, Paris, 1971, p p 03-04.

مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر. وحسبه أيضا؛ تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

• ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلية تنحصر في إرسال المعلومات فقط، ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة.<sup>5</sup>

كما يطرح سيمون A.Simon أيضا مصطلح الدور الاجتماعي فيقول: "أن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هم على ارتباط أو علاقة معه."<sup>6</sup> على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها وتحقيق أدوار منسجمة.

حسب "أحمد خاطر": هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف"، وهي أيضا: "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي."

ويضيف أيضا أنه: "تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإداعتها، بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه لوجهة معينة، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري."<sup>7</sup>

أما ألكس مكايي Alkese Michelin يعتبره "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل

<sup>5</sup> - J.G March et A.H Simon: I bid, p.03-04.

<sup>6</sup> - I bid, p04.

<sup>7</sup> أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص ص 139-140.

المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل: "هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك بإستعمال عدة وسائل أهمها " جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات."<sup>8</sup>

الملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسسي: "هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكيات الموظفين وفق أهدافها"، لكن السؤال المطروح: هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسسي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القمة والقاعدة؟

وحسب محمود العطروري: "هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء، لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل"<sup>9</sup>.

وعليه، فالاتصال المؤسسي "هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحراز تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، المقصد منها السير الحسن النشاط المؤسسة."

كما يقصد به " الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البنّاء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها."<sup>10</sup>

## 2. شبكات الاتصال داخل المؤسسة<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Alex Muccheilli : les sciences de l'information et de la communication, édition Hachette, Paris, 1995, p166.

<sup>9</sup> محمود فهد العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب للطباعة و التوزيع النشر، القاهرة، مصر، 1969، ص360.

<sup>10</sup> بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 38

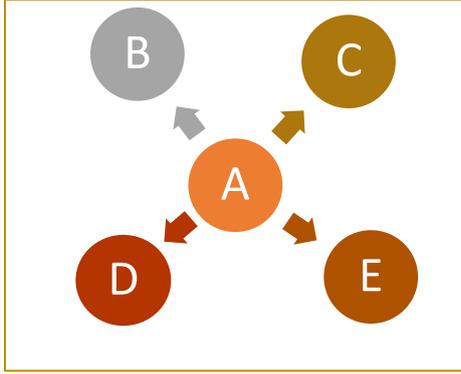
<sup>11</sup> Gaurav Misra: Communication Network, Thursday, 29 August 2013, visited 08-11-2023,

(بتصرف) [https://pdpnotesbygm.blogspot.com/2013/08/communication-15\\_29.html](https://pdpnotesbygm.blogspot.com/2013/08/communication-15_29.html)

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات و أنماط الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً وتنقسم إلى:

❖ شكل رقم (05): يمثل شكل العجلة في الاتصال المؤسسي

### 1- النمط الأول (شكل العجلة):



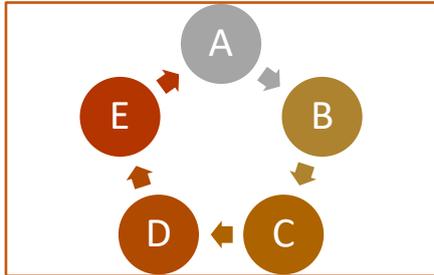
تعد أكثر أشكال شبكات الاتصالات اندماجاً حيث تتدفق المعلومات في كل مكان من شخص مركزي واحد، عادةً ما يكون القائد، الأعضاء الآخرون لديهم اتصال ضئيل أو معدوم مع بعضهم البعض. هنا، يتحكم القائد بوعي في خط الاتصال ويتأكد من وصول المعلومات إلى المجموعة بأكملها. وتعتبر شبكة العجلة تسلسل هرمي من مستويين، هي أكثر التصاميم تنظيماً ومركزية. على سبيل المثال، القائد هو A، والمشرفون المساعدون

له هم B و C و D و E على التوالي. يرسل المشرفون الأربعة المعلومات إلى القائد، ويرسل القائد هذه المعلومات إليهم، عادةً في شكل قرارات تكون عادة خالية من مشاكل الاتصال والقلق الزمني واستجابة من أعضاء المجموعة لكن لا يمكن لجميع أعضاء المجموعة التواصل مع بعضهم البعض.

### 2- النمط الثاني: (شكل الدائرة) ring :

❖ شكل رقم (06): يمثل شكل الدائرة الاتصال المؤسسي

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً. يتم مشاركة المعلومات بالتساوي بين جميع الأعضاء، بموجب هذا التصميم، يتمتع كل عضو بفرصة متساوية للمساهمة، يمكن لكل عضو التواصل مع الأشخاص على اليمين واليسار، و للأعضاء قيود متطابقة في الاتصال، لكن الدائرة هي حالة أقل تقييداً من شبكات العجلة أو السلسلة أو شبكات Y. ففي شبكة الدائرة، يصبح الجميع صانع قرار.



### 3- النمط الثالث: (شكل السلسلة)

تسير الاتصالات في شكل السلسلة في خط واحد. يحصل كل شخص على المعلومات من رئيسه المباشر ثم يمررها إلى مرؤوسيه المباشرين. وبالمثل ، تتشكل السلسلة، ويتصل جميع الأعضاء بشخص واحد، عادة ما يكون القائد. هذه الشبكة مناسبة عندما تكون المعلومات المراد تمريرها صحيحة ورسمية. يتواصل شخصان فقط مع بعضهما البعض، ويكون لديهم بدورهم شخص واحد فقط يتواصلون معه، تكون شبكة السلسلة النموذجية هي تلك التي يقدم فيها المرسل (أ) تقارير إلى رئيس القسم (ب) ، والذي بدوره يقدم تقاريره إلى المدير (ج) ، الذي يقدم تقاريره إلى المراقب الرئيسي (د). مثال المحادثة التي تمر من خلالها المعلومات عبر مبنى المدرسة أو المنطقة بين الأقسام المختلفة والمستويات التنظيمية.

❖ شكل رقم (07) : يمثل شكل السلسلة في الاتصال المؤسسي



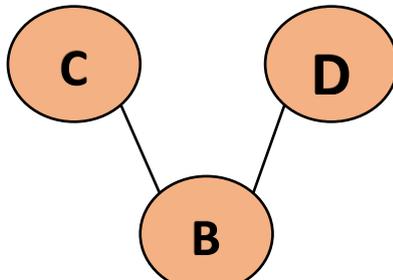
#### 4- النمط الرابع: الشبكة النجمية (في كل الاتجاهات)

بموجب هذا التصميم، يرتبط الجميع ببعضهم البعض، ويمكن للمعلومات أن تتدفق بحرية من أي مكان في المنظمة، إنه الشكل الأكثر تنظيمًا للاتصال الرسمي، الميزة الأساسية لنمط الاتصال هذا هي أن جميع الأشخاص في المجموعة مرتبطون ببعضهم البعض ويمكنهم التواصل بحرية مع أي شخص يريدونه، يطلق على هذا الشكل كذلك بشبكة جميع القنوات فهي توجد بها قيود اتصال مفروضة على أي عضو.

#### 5- النمط الخامس: الشبكة Y

الاتصال "Y" هو شبكة للاتصالات الرسمية يُسمح فيها للشخص الأدنى بالتواصل مع رئيسه المباشر وكذلك مع القائد المباشر. ومع ذلك، فإن الاتصال بين الرؤساء الخارجيين والمديرين الرئيسيين محدود. على سبيل المثال، مديران مساعدان ، (أ و ب) يقدمان تقارير إلى المدير (ج) المدير، بدوره، يقدم تقاريره إلى المشرف المساعد (D) ، الذي يقدم تقاريره إلى المشرف (E).

❖ شكل رقم (08) : يمثل شكل Y في الاتصال المؤسسي



### 3. خصائص الاتصال داخل المؤسسة.

سوف نتولى شرح عناصر الاتصال المؤسسي التي تمثل في حقيقة أمرها خصائص أساسية لعملية الاتصال الإنساني وذلك على النحو التالي:

➤ انتشار الاتصال في الزمان والمكان: تعتبر الخاصية الإنسانية الشاملة التي تتمثل في استخدام الرموز خاصية متطورة إلى أبعد الحدود في بعض من المجتمعات. بينما لا تكون كذلك في مجتمعات أخرى، ومع ذلك فإن استخدام الرموز هو ما يربط بين الناس وأنشطتهم، وينطوي معظم السلوك الإنساني على استخدام نسق رمزي في التواصل، فاختيار الملابس مثلا اعتبر جزء من اتصال الإنسان بغيره من الناس، وحتى عندما يصمت الإنسان أو يحاول أن يطلع الطرف الآخر على أنه لا يريد أن يجري اتصالا معه، فإنه يتصل به في الواقع بمجرد أنه أطلعه على ما يريد. وإذن يمضي يومه متحدثا ، ومتحدثا إليه، وكاتبا وقارنا ومستجيبا للعديد من الرموز، فقد يتصل بأشخاص كثيرين ممن يقولون له أشياء معينة، ويطلبون منه أشياء ويذكرونه بأشياء أخرى، وقد يشعر الإنسان بالرضا عن يومه بقدر ما يتمكن من النجاح في اتصاله، ولهذا يوجد الاتصال في كل مكان وفي كل لحظة، وهو شيء لا غنى عنه، وإذا كان الإنسان يقوم باختيار سلوكه الاتصالي، فمعنى ذلك أن الاتصال ليس عشوائيا.<sup>12</sup>

➤ استمرارية الاتصال: يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومتجها نحو المستقبل، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة، فهو جزء من حياة الانسان يتدفق ويتغير كما تتغير بيئته وكلما تغير الانسان تغير من حوله ممن يتفاعل معهم، و الحاجات الاتصالية للإنسان ليست بثابتة او مستقرة، ولذلك فهي تحتاج باستمرار إلى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة

<sup>12</sup> محمد يوسف محمد الأبهيشي: بناء الاتصال الشخصي والجماعي في الإعلام الأمني، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، ط1، مصر،

وعلى التوقعات السابقة وعلى التوقعات المستقبلية. وفي هذا المقام يشير "دون فابون don" إلى أنه ليست هناك خبرة تبدأ في لحظة معينة بالذات ولكن هناك دائما شيء ما يسبقها. وأن ما يبدأ حقيقة هو معرفتنا أو وعينا بأن هناك شيئا يحدث. وفي معظم الأحيان يقوم رأي الإنسان على خبرته السابقة. فيريد من الآخرين أن يشاركوه رأيه ولذلك فإن القيم تشكل جزءا من الاتصال، وعندما يسلك الإنسان سلوكا إيصاليا فإنه يستحضر فيه اتجاهاته خلال حياته السابقة، وقيمه، وخبراته، وافتراضاته ومعتقداته، وبالتالي فإنه يستجمع محصلات ونتائج سلوكه في الماضي. هذا وتعتمد استمرارية الاتصال على منح (التغذية المرتدة feedback) وأخذها، أي على تبادل ردود الأفعال ونتائجها.

➤ **الاشتراك والمشاركة في المعنى:** على الرغم من أن الباحثين في الاتصال قد اتفقوا على أنه مرتبط باستخدام الرمز إلا أنهم لم يتفقوا على أهداف الاتصال، حيث ذهب فريق منهم إلى أن الاتصال يستهدف توصيل المعلومات ونقل الأفكار، بينما اعتقد آخرون منهم أن الاتصال يستهدف خلق المعنى، وهنا يكون الاتصال بمثابة محاولة يثير فيها الإنسان بداخله معنى له علاقة وثيقة بما يحيط به، وما يجري حوله، ويحاول في ذلك أن يشارك الآخرين معانيمهم بواسطة إثارته لمنهات معينة تكون لها معنى معين لديهم، بأمل في أن يكون مشابها لما يحملونه من معنى، ولذلك فإن فاعلية الاتصال تعتمد إلى حد كبير على عدد ونوع المنهات التي يدركها الإنسان، وقدرته على تطوير وخلق معانيمها.

➤ **قابلية الاتصال للتنبؤ:** منذ أكثر من عشرين عاما بدأ اهتمام البحث في مجال الاتصال يتركز حول معرفة آثار الاتصال على الآخرين، ثم حاول بعض الدراسيين فيما بعد القيام بتحليل وفهم ما يحدث داخل الشخص أثناء قيامه بفعل اتصالي، وقد دفعت الخبرة البحثية الباحثين في الاتصال، إلى أن يعتقدوا في أن ما يحدث تأتي رسالة (أو معنى) معينة من مصدر محدد، وتصل إلى جمهور معين هو مسألة قابلة للتنبؤ بها.<sup>13</sup>

#### 4. أهمية الاتصال المؤسسي وأهدافه.

تظهر أهمية عملية الاتصال المؤسسي كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة

والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.

- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترحات شكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة
- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
- يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقرارها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها و تشجيعها.
- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط، التوجيه، الرقابة و اتخاذ القرار.<sup>14</sup>
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله.
- اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دوراً محددًا في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعاونها.

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقاً من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، المراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية وغيرها.<sup>15</sup>
- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا إيجاد عملية حل لهذه النزاعات.

بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة لتوفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة ... الخ.<sup>16</sup>

كما يمكن إيجاز أهمية الاتصال المؤسسي كما يلي:

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير والتعديل في هذا السلوك، فضلاً عن أنها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكّن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

<sup>17</sup>

- اما عن أهداف الاتصال المؤسسي فإن الهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ويسعى الاتصال لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:
- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: إذ يسهم الاتصال الفعال في نقل أوامر و تعليمات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل العاملين.
- المشاركة في المعلومات: إذ يسعى الاتصال إلى نقل الأفكار وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية: مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات فضلاً عن عمليات التنظيم، الرقابة واتخاذ القرارات.

<sup>15</sup> حسين حريم: مرجع نفسه، ص 18.

<sup>16</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>17</sup> مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات و منفذي المؤسسة : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل، رسالة ماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 55.

- الإقناع: وذلك من خلال الاتصال الإقناعي للتأثير على أفكار وإحداث تغييرات أو تعديلات على سلوك العاملين و ذلك وفقا لما يرغب فيه القادة والمشرفين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم: فالاتصال أساسه التفاعل فهو يهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الودية بينهم.<sup>18</sup>
- تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل وتنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء فضلا عن مراقبة وتصحيح الأخطاء.
- المساهمة في الحد من انتشار الشائعات: إذ يهدف الاتصال إلى اطلاع العاملين بالحقائق والمعلومات الصحيحة من اجل تفادي الآثار السلبية للشائعات.
- التعريف بالمؤسسة وبطبيعة خدماتها وتدعيم المركز التنافسي لها فضلا عن توطيد علاقاتها مع المتعاملين معها ومع جمهورها بصفة خاصة و المجتمع ككل بصفة عامة.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 55.

<sup>19</sup> فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 158.