

تمهيد:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أنّ كافة الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة والذي يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير العمال، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة فيها.

فالاتصالات إذن هي مفتاح فعالية الإدارة وعامل حيوي، وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ثم خصائصه بالإضافة إلى العناصر الأساسية المشكلة له، ونطرق كذلك إلى وظائفه وأنواعه وكذا وسائله، وسنحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهم المعوقات ولا يفوتنا طبعاً ذكر شبكات الاتصال التنظيمي.

### أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال يلعب دوراً كبيراً في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسيرين، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة حياة أي تنظيم فالاتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وبذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- يساعد الاتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.  
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها.

- يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1 2009، ص 231.

وعليه يمكن القول أن الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وضمان التفاعل والتبادل المشترك بين مختلف الأنشطة، وذلك من خلال التعرف على مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، حيث يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير منظماتهم والرقى بها.

- يلعب الاتصال في المنظمة دوراً مهماً في توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم<sup>(1)</sup>.

ومنه يعتبر الاتصال المفتاح الذي تستخدمه المنظمة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات بشكل كفؤ فضلاً عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.

- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

- يؤدي الاتصال التنظيمي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال الاحتكاك ببعضهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل والتعرف على العقوبات التي تعيق تنفيذ الأعمال من أجل التغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات<sup>(2)</sup>.

إذن الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم، حيث يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه وتحفيزهم، من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفعالية والكفاءة، فالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- يحقق الاتصال التنظيمي التكامل والتوازن بين مختلف وحدات ومستويات البناء التنظيمي، من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

(1): أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط8، 2002، ص 357.

(2): [www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com,le:05/02/2016,14#:20](http://www.elearn2013.univ-ouargla.dz/document.php?com,le:05/02/2016,14#:20).

- تعتبر الاتصالات التنظيمية أمر ضروري وحتمي للتنسيق بين أنشطة واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام وإزالة التعارض والتناقض بينها، مما يؤدي إلى تكوين علاقات عمل طيبة داخل هذه الوحدات وتحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ ومنع التكرار أو الازدواجية في الاختصاص<sup>(1)</sup>.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، ويفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات، فالإتصال ذو أهمية أساسية في نقل وتوجيه الأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، لذا فعلمية الإتصال على درجة عالية من الأهمية سواء في المنظمات أو في المجتمع ككل.

### ثانياً: أهداف الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، فالهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الإتصال التنظيمية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، لذلك تتمثل أهداف الإتصال التنظيمي عموماً فيما يلي:

- يعمل الإتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها ووضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة يمكن أن يفهمها الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.

- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها.

- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقترحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة<sup>(2)</sup>.

(1) سعيد السيد علي: العملية الإدارية التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - والاتصالات - الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 338.

(2) مدحت أبو النصر: مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، ط1، 2009، ص 59.

وعليه فإن الاتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها، كما يمكن الرؤساء من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

وهذا يعني أن الاتصال يقوم بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

ومنه يسمح الاتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول، بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

- نقل الآراء ووجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث تكمن الفكرة الأساسية للاتصال في تشجيع العاملين على التعبير عن آحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، كما يساعد المدير على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات

<sup>(1)</sup> راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 223.

<sup>(2)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 451.

التنظيمية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

وبشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع.

- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر، كما يهدف الاتصال داخل المنظمة أساساً إلى الإقناع.

وبعبارة أخرى الاتصال يهدف إلى تماسك أفراد المنظمة وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة وتحسين إنتاجية وفعالية العمل.

- توفير المناخ الإيجابي للعاملين وتنظيم وقيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية<sup>(2)</sup>.

وعموماً يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- يهدف الاتصال التنظيمي أيضاً إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة للمنظمة ككل.

إن تهدف الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن الاتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المنظمة وإعطائه الأهمية الكبرى التي يتمتع بها من أجل تحقيق

(1): عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 52.

(2): ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 41، 42.

التفاهم والتوافق بين الجماعات، فالالاتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد والجماعات.

### ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

يمكن حصر خصائص الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **عملية إنسانية:** تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم.

ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن

الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال.

- **عملية ديناميكية:** متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية، والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال<sup>(1)</sup>.

إذ أن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة

الاتصال الإنساني.

وعليه يمكن القول أن الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجرى بين أعضائها.

- **عملية تفاعل بين طرفين:** سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

وهكذا يتضح لنا أن التفاعل من أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال ولاسيما

عن طريق المشاركة وتبادل المعلومات، أو الاهتمامات المتبادلة نحو حقيقة الاتصال ذاتها.

- **عملية مستمرة:** بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها<sup>(2)</sup>.

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 191، 192.

(2) بسام عبد الرحمان المشاقبة: مرجع سابق، ص 128.

ومنه فإن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، أي أنها دائمة التغير والحركة.

نستنتج من خلالها ما سبق أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تتضمن تبادل الفهم والإدراك المشترك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن الاتصال نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

- **عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة وكذا توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال<sup>(1)</sup>.

ومنه فإن الاتصال التنظيمي عملية متداخلة العناصر تشمل الرموز التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة، ولا يمكن أن تتطابق عمليات الاتصال تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذلتها وظروفها.

#### رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي: المرسل، الرسالة ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً وصعوبة حيث تتضمن العناصر التالية:

#### 1- المرسل أو مصدر المعلومات:

يعرف بأنه: "الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال"<sup>(2)</sup>، كما يمكن تعريفه بأنه: "مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>: إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1993 ص 50.

<sup>(2)</sup>: عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمروسين والتعامل مع الضغوط النفسية دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 106.

<sup>(3)</sup>: مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2006، ص ص 30، 31.

فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل.

ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ويكون لهذا العضو أهداف محددة عند قيامه بعملية الاتصال.

## 2- المستقبل:

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها<sup>(1)</sup>.

ويتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصالها له.

وبصفة عامة المستقبل هو الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، فكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية.

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم المعلومات المرسله إليه ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها، الحالة النفسية للمستقبل، ودوافعه، وإدراكه، واتجاهاته، وأهدافه، ونمط شخصيته.

## 3- الرسالة:

هو موضوع الاتصال المراد إبلاغه في إطاره الزماني والمكاني المحدد دون أي تدخل أو تعديل في القيم التي تحملها، وقد تأخذ الرسالة صورا متعددة، وقد تنطوي على موضوع سري أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الاتصال وتعتبر عن المقصود.

(1): عبد الفتاح الخواجة: مرجع سابق، ص 07.

ويتضح أن الرسالة: "عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفاهية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ... الخ، وإما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير ... الخ، وإما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر"<sup>(1)</sup>.

ومما لا شك فيه أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للمرسل والمستقبل على حد سواء ولهذا ينبغي على المرسل أن يصوغ رسالته بالشكل الذي يجعلها أكثر وضوحاً لدى المستقبل وأن يضع في حسبانته أن صياغة الرموز قد تحمل معاني مختلفة قد لا تفهم بنفس الكيفية لدى الطرفين هذا من جهة أخرى قد تتضمن الرسالة معاني خفية أو غامضة مقصودة أو غير مقصودة وفي الأخير يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستعملة لنقلها.

وعموماً يجب أن تتصف هذه الرسالة بوضوح العبارات المستعملة أو الحركات، المصداقية والربط المنطقي، شمولية الاتصال وخلوها من الخطاء والتكرار غير المبرر، وأن لا تكون طويلة ومملة.

#### 4- الوسيلة:

الوسيلة هي "عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلاله نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل، حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه"<sup>(2)</sup>.

بصفة عامة وسيلة الاتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين وترتبط الرسالة بموضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة الرسمية التي تمر عبر القنوات التنظيمية الرسمية كالتقارير، الخطابات، المنشورات، وهناك اتصالات غير رسمية فهي تمر عبر

<sup>(1)</sup>: محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري- مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية- دار الفكر للنشر

والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 267-268.

<sup>(2)</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2002

ص 258.

قنوات لا يتعرف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، كالأشاعات، المناقشات في فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء منها الرسمية أو غير الرسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني داخل المؤسسة.

##### 5- التغذية الرجعية:

تتم التغذية الرجعية حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم ببلورة رده، وإرساله إلى المصدر الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة وتغيير الرد.

فالتغذية الرجعية هي "عملية تبيين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال"<sup>(1)</sup> ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويبها والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها.

وعليه يمكن القول أن التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل لقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ويقصد بها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.

##### 6- الضوضاء/ التشويش:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000، ص 204.

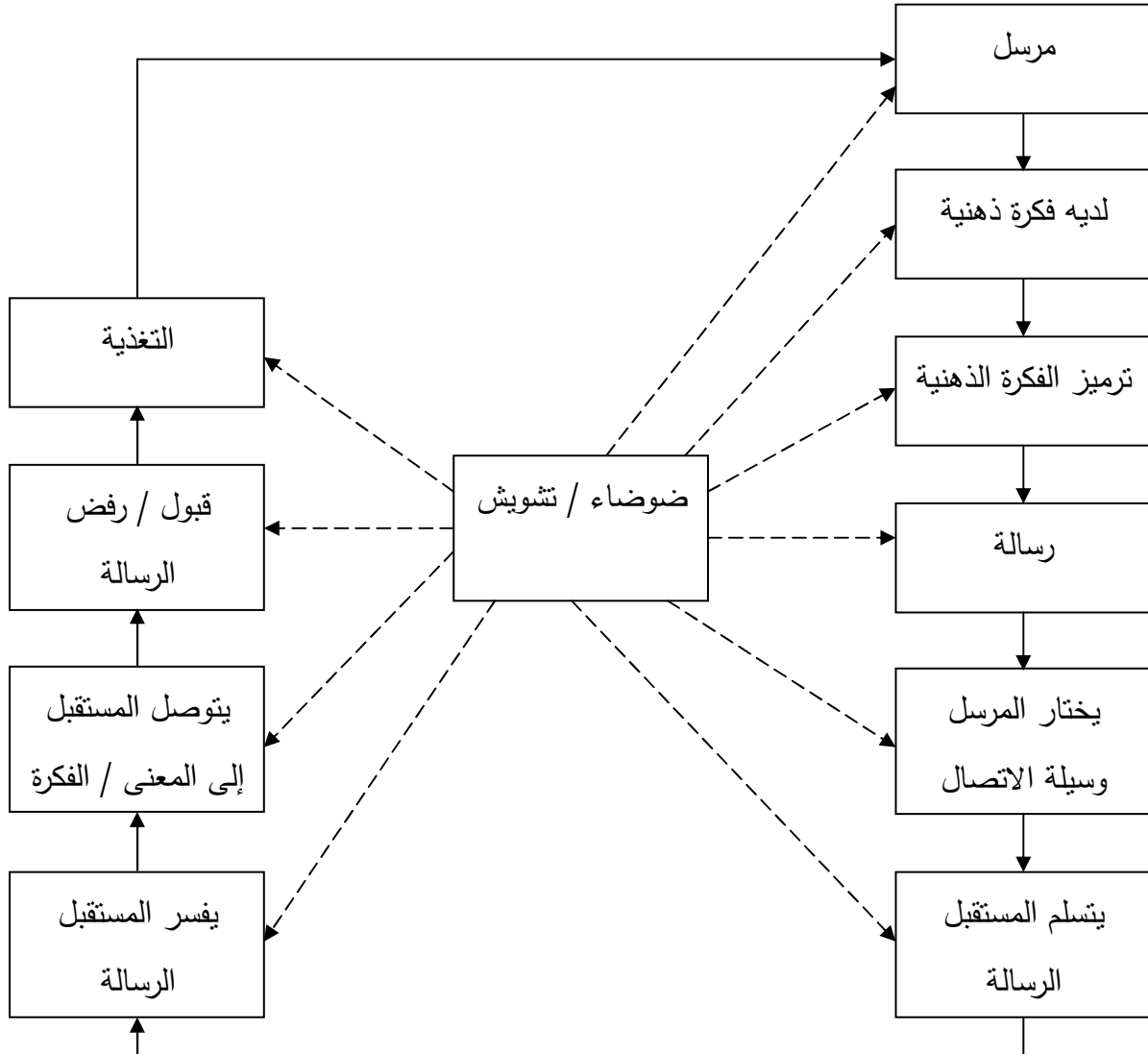
<sup>(2)</sup> خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 359.

أي أن بيئة الاتصال هي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي الذي يتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم، فقد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يساعد على العمل وعلى إتمام عملية الاتصال وبلوغ الهدف، وأيضاً قد يتضمن تشويش ومشتتات تعيق وتؤثر سلباً على فعالية الاتصال التنظيمي.

وبعد عرضنا لأهم عناصر الاتصال التنظيمي نلاحظ أنه إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل يفقد التأثير المطلوب، باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به فعملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة.

ويمكن توضيح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي



المصدر: حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع

عمان، ط1، 2010، ص 17.