

الاتصال داخل المؤسسة

أ . الأمين بلقاضي

جامعة الجزائر - 2 -

الملخص:

يحتل موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات واليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات. لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة. إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة

Résumé:

Le processus de communication interne connu aujourd'hui, une importance primordiale dans les institutions modernes, quelle que soit l'ampleur ou la nature de l'activité. Il est nécessaire de faire attention à l'opération de communicativité, a fin d'atteindre la rentabilité et le développement durable, bien que beaucoup de gens croient que le processus de communication interne n'a rien à voir avec le processus de production et il n'est pas inclus dans le cercle de la production formée à l'origine des matières premières et de Main-d'œuvre dans le processus de conversion pour obtenir le produit final. Mais la présence de Main-d'œuvre nécessite l'existence de relations et les interactions entre eux inévitablement. Comme on pourrait faire valoir que l'opération de communicativité non inclus dans le cercle de la production directement, mais la production ne peut pas aboutir, seulement par l'existence d'un réseau de communication efficace qui reflètent un niveau élevé de communication interne

مقدمة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية وسريعة ومفاجئة على المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرائق الإنتاج، و كذا الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين .

حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة، ولعل من ابرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه، فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة حيث نجد أن "ماكس فيبر" يصف مطلع القرن العشرين بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، والدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواء كانت سياسة، تقنية اقتصادية فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما¹ .

إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي وتمكن من تحقيق التآزر بين مختلف المدخلات وتحقيق الثروة أو ما يعرف بالقيمة المضافة .

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم من عولمة، وكذا الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى، والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة، وتطور تكنولوجيا

الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، ما أدى إلى اتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل الغير الملموسة، والجوانب السلوكية، خاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم، التي أصبحت كلها تشكل قيود، تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، وتوفير المناخ الملائم لتعجيز الطاقات الإبداعية الكامنة. إن الموارد

¹ -M, Cité Par, Michel Crozier, **Le Phénomène bureaucratique**. WEBER

نقلا عن، بوخرسة بوبكر، زعيمة مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 55 .

البشرية تعد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة، ومصدر كل إبداع إذ يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها.

لقد بات يتوجب على المؤسسات، البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها وخاصة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية، حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإبداعية الفاعلة والكامنة فيها .

من ثم أصبحت دراسة التنظيمات تعد من الدراسات السوسولوجية المتميزة وخاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة وخارجها، وتقصي الأسباب التي تشكل بناءها وعملها وفاعليتها، وهذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظمات، التي تعتبر وحدة اجتماعية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تعرفها " Madeleine Grawitz " : "على أنها تجمع بشري منظم بطريقة عقلانية لتحقيق هدف معين تتميز بتقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية " ².

لقد تغيرت المعادلة الإدارية اليوم، حيث أصبح العنصر البشري من أهم العناصر داخل المؤسسة أو الإدارة، حيث لم يعد ينظر للعامل على انه شخص منفذ للأوامر والتعليمات الموجهة له من طرف الإدارة نظير ما يتلقاه من اجر، بل أصبح ينظر إليه على انه شريك مهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة، وبالتالي له حاجيات ومشاعر وقيم يجب مراعاتها واحترامها .

إذ إن مؤشر البقاء لم يعد معيار حقيقي للفعالية التنظيمية، حيث أصبح التركيز الآن على معايير أقل جزئية للدلالة على الفعالية التنظيمية مثل " طبيعة الاتصالات ونظـــــــم

2-Madeleine Grawitz : **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, France, 6ème édition, 1994, p 289.

المعلومات في المنظمة³، والتي "تعد تجمعا بشريا منظما ومهيكلًا، يضمن التعاون والتناسق بين أعضائه من أجل تحقيق هدف معين"⁴.

إن تحقيق الفعالية التنظيمية يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها وفي هذا السياق يؤكد "بنوار دنيس" بقوله: "أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال"⁵.

أولا : الاتصال التنظيمي.

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا ما أكده "سان سوليو" بقوله: "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"⁶.

فقد تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة، وعن مكانة الفرد فيها تدريجيا. فبعد ما كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط، يعتبر الفرد فيها مجرد عنصر من عناصر للإنتاج، مثله مثل الآلة. وأصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ إذ يُعتبر العنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية في تنميتها وتطورها وكذا في بناء ثقافتها،

3 - صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 198 .

4- Boudon. R, Besnard P, Cherkaoui M, Lecuyer B.P: **Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris,France, 1999, p 167.

5-Benois Denis, **Introduction aux sciences de l'information et de communication**, les éditions d'organisations, Paris, France, 1995, p 120.

⁶-Sain Saulieu.(R), " organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes " ,Cité in : **la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, edition la presse de université de Laval, canada, 1992, p125.

هذه الثقافة تعد "مجموعة من المهارات وطرق العيش والقواعد الخاصة بالمؤسسة، التي تؤثر في تصرفات كل أفرادها، ويمكن أن تكون لهذه الثقافة آثار مفيدة، لاسيما عندما تسهل الاتصال الداخلي" ⁷.

ولقد أصبح موضوع الاتصال التنظيمي، يحظى باهتمام كبير ومتزايد من قبل المؤسسات لأنها ترى في هذا البعد شكلا جديدا للعقلانية، مستهدفة التوفيق بين الاستقلالية، التي يتمتع بها كل فرد، وضرورة تنسيق نشاط الجميع كما تضمن هذه العقلانية استقلالية الأفراد، التي تعمل دائما لصالح المؤسسة ⁸.

إن بروز الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ناتج خاصة عن الوعي بأن أي نظام مبني على نقل المعلومات فقط، دون تفعيل العملية الاتصالية، لا يمكنه أن يتحكم في سير مختلف مستويات التنظيم، وكذا المشاكل التي تواجه المؤسسة.

فالتطورات التي تواجهها المؤسسات حاليا، تدفعها للبحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها ويتطلب هذا البحث، تناول الفرد بكل أبعاده. فرغم أن الفرد أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة، حيث يأخذ الاتصال التنظيمي توجهاً جديداً يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها. فهو لن يقف عند حد خلق الشعور بالانتماء بل سيرتكز على التقييم والاعتراف بالكفاءات الفردية، وعليه ينتظر من الاتصال التنظيمي أن يشارك في التسيير بصفته: "يبرز المؤسسة كوحدة، يلم بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها" ⁹.

⁷ - Altard (M), **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management**, OPU Alger, Algérie, 1994 ,p131 .

⁸ -Jean Yves, Capsul , **les communication dans les organisations** , les cahiers français .N°258, paris, France, 1992, p46.

⁹ -Pascale .Weil, **communication oblige/communication institutionnelle et de management**, Ed : d'organizations. Paris, France, 1990, p157.

1 : أنواع الاتصال التنظيمي :

إن الاتصال التنظيمي، يمثل كل أنواع الاتصال، التي توجد في المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية. فالاتصال الخارجي يعرف على أنه: "بناء علاقة ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة

عليها، فكل مؤسسة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها، على أكمل وجه ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهورها"¹⁰. من خلال هذا التعريف، نلاحظ أن الاتصال الخارجي مع المتعاملين أو مع المحيط الخارجي، من خلال السعي إلى بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة والمحيط الخارجي، فهو "يهدف أساسا إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية ودماجها في المجتمع"¹¹.

فالمؤسسة ما هي إلا جزء من المجتمع ككل، بهذه الصورة تسهل على المؤسسة الاستفادة من الموارد الأولية المتاحة في بيئتها الخارجية، ومن جهة أخرى يسهل عليها أن تسوق منتوجها.

لكن توطيد هذه العلاقة، لن يتم إلا إذا تم بناء صورة موحدة، وإيجابية عن المؤسسة من خلال تحقيق السلم الاجتماعي بين مختلف الفاعلين فيها، " لأنها لا تستطيع تطوير صورة خارجية بدون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها، فهؤلاء هم الناقلون الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة"¹².

إن الاتصال الداخلي يؤثر بصورة كبيرة على الاتصال الخارجي، مما لا ينعكس فقط على صورتها في محيطها الاجتماعي، بل كذلك على مردوديتها، فمن الأكيد أنه إذا تحقق السلم الاجتماعي، بين أعضائها ارتفعت مردوديتها، وحسنت خدماتها وأدت وظيفتها بفعالية

¹⁰ - إسماعيل علي سعد، **الاتصال والرأي العام**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 23.

¹¹ - بلقاسم بن روان، " إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق "، **المجلة الجزائرية للاتصال**، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996، ص 237.

¹² - Westphalen (M).(H), **Le communicateur : guide opérationnel pour la communication d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 1994, p 9.

كبيرة في المجتمع وفي غيابها - السلم الاجتماعي - تنعكس سلباً على الإنتاجية، وحتى على طريقة التعامل مع الزبائن والشركاء، وكذا على الثقافة التي تصدرها للمجتمع من خلال الاتصال الخارجي.

كما يتأثر الاتصال الداخلي، هو الآخر بالاتصال الخارجي، وهذا من خلال الزمن والتوقيت الذي تبث فيه الرسالة، أو نوعية المعلومات، التي تستقيها المؤسسة الشيء الذي يؤثر على أدائها بشكل عام.

2: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها، أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال: يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، وتنتقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم .

لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر، دون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال، تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى :

1/2: هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك، حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل

اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .

2/2: هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال، نحو تبصير وتوعية

المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم، وزيادة معارفهم، واتساع آفاقهم، لما يدور حولهم من أحداث.

3/2: هدف تعليمي: وفيه يتجه الاتصال، نحو إكساب المستقبل خبرات ومهارات، أو

مفاهيم جديدة¹³.

4/2: هدف ترفيحي ترويجي: يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال

البهجة والسرور، والاستمتاع في نفس المستقبل .

5/2: هدف اجتماعي: في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم

بالبعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

6/2: هدف إداري: ويهدف فيه الاتصال، إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات

ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .

وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في آن واحد¹⁴ ، كأن يستعمل

تنظيم معين اتصالا بغرض توزيع المسؤوليات من جهة، ومن جهة أخرى بغرض زيادة الاحتكاك

بين العاملين في التنظيم، وفي هذه الحالة استهدفت العملية الاتصالية هدفين، هما الهدف

الإداري، وكذا الهدف الاجتماعي في نفس الوقت .

ثانيا : الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتمثل الهدف العام للاتصال، في تسيير الثنائية عرض وطلب، للمعلومات داخل

المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ويختلف بين أفراد

التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظما، يتجنب القطيعة والصمت¹⁵، وهذا ما ينعكس إيجابيا

على الفرد من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى، من خلال تحقّق الأهداف المسطرة ،

بواسطة الاندماج والتفاهم.

13- محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

- نفس المرجع ، ص 34 .¹⁴

¹⁵-Nicole d'Almeida, ThierryLibeart, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, France, 4^{ème} édition, 2004, p 24.

1: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "SouamiCherif": "إن الاتصال الداخلي: هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"¹⁶.

بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"¹⁷ وهذا ما يحفز الفرد، ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي. كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتتمّي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة. هذا ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة .

2: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة، بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحّدة وإيجابية عن المؤسسة، كما يرى "SainSaulieu" أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"¹⁸، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد، واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم "عمر أكتوف" أن الهدف من الاتصال الداخلي هو:

¹⁶ - Souami Cherif, **Control et gestion des ressources humaines**, Al Ayem, Alger, Algérie, 1ère édition, 2000, p 100.

¹⁷ - عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991، ص 387.

¹⁸ -Renaud Sain Saulieu, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, Presse de science politiques, et Dalloz, Paris, France, 1997, p 14.

جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياساتها، من أجل خلق الشعور بالانتماء¹⁹، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي .

3: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"²⁰.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسوّ باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "P. Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة ، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة²¹، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهيراركية، ويتوقف على وجـــــــود

19- Aktouf.(O) : Le travail industriel contre l'homme,

نقلا عن: جمال سالمى، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.

²⁰- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 223.

²¹- Drucker.(P), Management, Tasks, Responsabilities and problems, Cité Par: Roger Moyson : **Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs**, De Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2001, p 41.

قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستوياتها .

ثالثا: أنواع الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة .

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

1 : الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها"²². فنتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار .

1- 1 : الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل .

1 - 1/ أ : الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال

النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي :- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل. - معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين²³ .

يظهر من هذه الأغراض، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقاً لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر .

²²- خيري خليل الجميلي،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي

الحديث،الأزاربطينة،مصر، 1997، ص 24.

²²- مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص

- 1- 1/ب: الاتصال الصاعد:** على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمكية، ويتجسد من خلال:
- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.
 - تقديم الشكاوي، والتظلمات، والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسون.
 - يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.
 - طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل²⁴.

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهرمكية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا النقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي²⁵.

وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلباً على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كانتقاد كل تصرفات الإدارة، حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة، أثناء أداء العمل، هذه السلوكيات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.

1 - 2 : الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي،

²⁴-هناك حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 83-84.

²⁵-Michel De Coster ,Op.cit, p 133.

كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر²⁶. وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: / المقابلات الخاصة/ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة/ المؤتمرات/ المكالمات الهاتفية/ الملصقات على الحائط/ التقرير السنوي للموظفين/ المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة/ الخطابات البريدية المباشرة/ النشرات الدورية والخاصة/ الصور والأفلام السينمائية²⁷.

2 : الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم²⁸، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، " فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية " ²⁹.

رابعا : أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة .

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة. لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات. إذ تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

²⁶- نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 123.

27- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 155 - 156 .

²⁸ - Bernard Cailley, *Politique de l'entreprise et performance économique*, les éditions d'organisations, Paris, France, 1996, p 71.

²⁹ - محمد سيد فهمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 139 - 140.

1. **الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي، عن طريق الكلمات المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب، من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: / الرسائل الداخلية/ المذكرات/ التقارير/ القرار/ المناشير/ الإعلانات³⁰. ونجدها أيضا على شكل: مجلة المؤسسة - صندوق الاقتراحات³¹.

يتميز الأسلوب الكتابي، أنه يمكّن من الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يحمي المعلومات من التحريف والتشويه. في نفس الوقت نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقص، من بينها أنه يحرم المرسل من ميزة معرفة أثر رسالته على وجه المستقبل، وبالتالي معرفة مدى تقبله لها في الحين، كما أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية، التي تقتضي السرعة في إبلاغ المستقبل³².

2. **الاتصال اللفظي (الشفوي):** كما يمكن كذلك، أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير. حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال. وهو نوعان: اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر، أو باستعمال وسيط.

يتطلب الاتصال الشفوي، المباشر حضورا جسديا لكل من المرسل والمستقبل ويتجسد ذلك في المقابلات والاجتماعات، في حين أن الاتصال الشفوي غير المباشر، يتم عادة باستعمال الوسائل السمعية كالهاتف، الذي يعتبر الوسيلة المركزية، والأكثر استعمالا في

³⁰ - محمد حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكومبيروقراطية)، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 122 - 124.

³¹ -Nicole d'Almeida, Thierry Libert ,Op.cit, p 39.

³² - L'information dans l'entreprise, pourquoi, comment, (F).Gondrand les éditions d'organisations, Paris,France, 1975, pp 220-221.

المؤسسة، و "من عيوب الأسلوب الشفوي، أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير"³³.

3. الاتصال غير اللفظي: إلى جانب النوعين السابقين، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع، وقدرته في نقل المعلومات، والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية.

من أهم السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه، التمرکز عند التحدث مع الآخر المستقبل، بالإضافة إلى التقارب، الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل. وتدل على درجة الحميمية في العلاقات مع المستقبل. وقد قسم " Hall " مسافة التقارب الى خمس مسافات هي: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة القريبة العامة، المسافة البعيدة العامة " ³⁴ .

من أهم الوسائل غير اللفظية، التي يمكن أن نجدها في المؤسسة: الفيديو أو الاتصال التصويري، الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات، لنقل المضمون الاتصالي ³⁵ .

في حالة انسجام النسق اللفظي وغير اللفظي، يكون تأثير الرسالة وفهمها كبيرا، أما في حالة العكس أي حدوث تناقض، فإن توجيه المستقبل سيكون تلقائيا للرموز غير اللفظية، والتي تصح أقوى من حيث مفهومها على المستقبل من الرموز اللفظية ³⁶ .

³³-Jean-Pierre Lehnich ,**La communication dans l'entreprise**, call que sais-je, éditions du tell, Blida, Algérie, 5ème édition, 2003, p 73.

³⁴-T.Hall.(E), La dimension cachée,Cité Par: Amado Gille, André Guillet : **La dynamique des communications dans les groupes**, Armand Colin, Paris, France,1975, pp 16-25.

³⁵ - Bernard Cailley, **Op.cit**, p 75.

³⁶ - Amado Gille, André Guillet ,**Op.Cit**, p 27.

خامسا : معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة .

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات. تعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل، إلى أربعة عناصر .

1 معوقات ذات طابع دلالي: يتوقف تأثير عملية الاتصال، على محتوى وطريقة عرض

المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب " ليون فيسنجز " فإن " استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها

أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر"³⁷. وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضيق للوقت، والجهد والوسائل. كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2. معوقات ذات طابع تنظيمي: يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا

أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات، قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسها التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية³⁸ ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

3 : معوقات متعلقة بجماعة العمل: يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقا أمام

نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصلب

³⁷- طلعت منصور، سيكولوجية الإتصال، نقلا عن، محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الإتصال

ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2003، ص 90.

Gestion du personnel, éd collection gestion, Blondin³⁸-Sekiou et organisation monterial, Québec, Canada, 1986, p 374.

وقد يصل إلى حد الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض، احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه "ميشال كروزي": "إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة"³⁹، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة .

4. معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب

المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد⁴⁰، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

خلاصة لما سبق ذكره فإن الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تقاؤها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين، في العملية الاتصالية .

فإذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من اجله الرسالة، وبالتالي تتم الأعمال والمهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم ومنه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أية مؤسسة، مهما كان نشاطها و طابعها الاقتصادي .

Op.cit, p 79. , Michel De Coster³⁹

⁴⁰- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- إسماعيل محمد حسن ، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع الكويت الطبعة الأولى، 2003 .
- 2- بدوي هناء حافظ ، وسائل الإتصال في الخدمة الإجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 3- بن روان بلقاسم، "إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق "، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996 .
- 1- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006 .
- 2- بوخريسة بوبكر، زعيمي مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 3- حجازي محمد حافظ ، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكومبيروقراطية) ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2006 .
- 4- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991.
- 5- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطية مصر، 1997.
- 6- دادي عدوان ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة الجزائر، 2004 .
- 10- سالمى جمال، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.

- 11 - سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 12- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 .
- 13- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .1992.
- 14- علي سعد إسماعيل، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 15- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995
- 16- نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2002 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Altard (M), **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management**, OPU Alger, Algérie, 1994 .
- 2- Benois Denis ,**Introduction aux sciences de l'information et de communication**, les éditions d'organisations, Paris, France, 1995.
- 3-Bernard Cailley,**Politique de l'entreprise et performance économique**, les éditions d'organisations, Paris, France, 1996.
- 4- Boudon. R, Besnard P, Cherkaoui M, Lecuyer B.P: **Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris, France, 1999.
- 5- Drucker.(P), Management, Tasks, Responsabilities and problems, Cité Par : Roger Moyson : **Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs**, De Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2001.
- 6- Gondrand.(F),**L'information dans l'entreprise, pourquoi, comment**, les éditions d'organisations, Paris, France, 1975.

- 7- Hall.(E), La dimension cachée,Cité Par: Amado Gille, André Guillet : **La dynamique des communications dans les groupes**, Armand Colin, Paris, France,1975.
- 8-Jean Yves,Capsul , **les communication dans les organisations** , les cahiers français .N°258, paris,France,1992.
- 9-Jean-Pierre Lehnich ,**La communication dans l'entreprise**, call que sais-je, éditions du tell, Blida, Algérie, 5éme édition, 2003.
- 10- Madeleine Grawitz : **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, France, 6éme édition, 1994.
- 11--Nicole d'Almeida, TheiryLibeart,**La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, France,4éme édition, 2004.
- 12-Pascale .Weil, **communication oblige/communication institutionnelle et de management**, Ed : d'organizations.Paris,France,1990.
- 13- PROBST.(JB). Gibert, Mercier.(J).(Y), **Organisation & Management Guider le développement de l'entreprise**,d'organisation, 1997.
- 14- Sain Saulieu.(R) ," organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes " ؛Cité in : **la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, edition la presse de université de Laval, canada, 1992.
- 15- Sekiou et Blondin ,**Gestion du personnel**, éd collection gestion, organisation monterial, Québec, Canada, 1986.
- 16- Souami Cherif,**Control et gestion des ressources humaines**, Al Ayem, Alger, Algérie, 1ére édition, 2000.
- 17- Renaud Sain Saulieu,Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, Presse de science politiques,et Dalloz,Paris,France, 1997.
- 18-Westphalen (M).(H),**Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 1994.