

الوحدة الثالثة: ماهية الاتصال التنظيمي



1-مدخل مفاهيمي:

1-1-الاتصال:

الاتصال يمثل جوهر الحياة وأساس كل علاقاتنا الاجتماعية من خلاله يتم توصيل الرسالة من المرسل الى المستقبل وكذلك الفهم يأتي عبره، وبدونه لا يمكن تحقيق الهدف، ويمكن تحديد طبيعة الاتصال في البنود التالية:¹

- الاتصال اجتماعي والذي يحدث نتيجة لوجود أفراد المجتمع عبر شبكة من العلاقات الاجتماعية.
- الاتصال حركي بحيث يتمثل في العلامات والاشارات والرموز التي يعتمد عليها القائم بالاتصال لوصول الرسالة الى المستقبل.
- الاتصال مسبب؛ أي له أسباب لحدوثه بين الطرفين أ و ب.
- الاتصال مدفوع يحدث بناء على مجموعة من الدوافع التي يتم من خلالها الاتصال.
- الاتصال تفاعلي؛ أي أن الاتصال يحدث نتيجة تفاعل اجتماعي بين الأفراد من خلال ارسال الرسالة من المرسل الى المرسل اليه، وبالتالي هو يقع نتيجة تفاعل بين الطرفين.
- الاتصال نوعي؛ فالاتصال له عدة أنواع من بينها الاتصال اللفظي والغير لفظي، الاتصال المواجهي، الاتصال الجمعي، الاتصال الجماهيري.
- الاتصال ضروري؛ الاتصال أساس الحياة الاجتماعية وبدونه لا يوجد هناك حياة، لأنه لا يمكن أن يعيش الانسان معزولا عن الآخرين.

¹ . مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 16.

و تتنوع أساليب الاتصال بين أفراد المجتمع بحيث يمكن أن يكون الاتصال بين الطرفين المستقبل والمتلقي اتصالا لفظيا فيه الكلمات والجمل التعبيرية بشكل مسموع بينهما، أما النوع الثاني هو الاتصال الغير اللفظي الذي يحدث بين المرسل والمتلقي عبر إشارات أو تعبيرات حركية... الخ، وكلاهما يستخدم في علاقتنا الاجتماعية، ونعرضهما كما يلي:¹

أ-الاتصال اللفظي:

حيث يقوم هذا النوع على اللفظ أي الكلمة المنطوقة بحيث تشمل لغة الكلام والتواصل اللفظي عبر الفم والكتابة بالقلم أو بوسيلة رقمية وعلى سبيل المثال نذكر مذكرات التخرج، الكتب الورقية والرقمية، الصحف الورقية والالكترونية، المجلات..... الخ.

وأما فيما يتعلق بالرسائل الغير مكتوبة تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات وحلقات المناقشة، ومختلف المقابلات التي تحدث بين الافراد.... الخ.

ب-الاتصال الغير لفظي:

ويعرف بأنه عبارة عن اللغة الصامتة وباللغة الإنجليزية يطلق عليه بـ " The silent language" وحسب راندال هاريسون (Randall Harrison) يرى أن الاتصال الغير لفظي ينطبق على ظاهرة اجتماعية ذات بعد كبير بحيث تتمثل في تعبيرات الوجه والحركات الجسدية ومجموعة من الرموز وعرض الأزياء ، والرقص بالإضافة الى البروتوكولات الدبلوماسية التي يقوم بها الوفد والعنف... الخ.²

وقد قسم روش وكيز الوسائل الغير لفظية التي يستعملها الفرد في التعبير لتحمل معنى منه الى ثلاث تقسيمات نذكرها كما يلي:³

-لغة الإشارات: "Sibnlanguage" وهي كل الإشارات والعلامات والرموز التي يستخدمها الافراد في عملية التفاهم بينهم.

لغة الحركة والافعال "Action language"

-لغة الأشياء "Object language"

وكما نجد أن ملاندرو وزملائه قدموا تصنيفات لفئات الاتصال الغير اللفظي وهي كالآتي:

¹ خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 25.
² صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 31.
³ خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 25.

*التعبير الوجهي وسلوك العين، حركة الجسد والايماءات، السلوك اللمسي، سمات الصوت ووجوده، الثقافة والزمن، البيئة، أنماط الجسد وأشكاله وأحجامه، الملابس والمستلزمات الصناعية الشخصية.⁵

1-2--الاتصال التنظيمي:

"يرى كثير من الباحثين مثل "فراس و مونج و راسل" (1977) بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

وانطلاقا من تناول وظيفي، يلح كل من "كاتز وهامن" (1978) على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق.

وعلاوة على هذا التأكيد، فإن الاتصال متغير قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة (كما هو الحال في بحثنا تأثير قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين)، كما أنه هو نفسه متغير يتأثر بمتغيرات أخرى مستقلة، كالقيادة ونمط السلطة.⁶

ويعرّف كل من "هوكنز Howkins" و "برستون Preston" عملية الاتصال التنظيمي بأنها "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁷

كما ترى "أني بارتولي Annie Bartoli" أن "... التعرض لمسألة الاتصال بالنسبة لمؤسسة ما يعني الاهتمام بمختلف المحاور الآتية:

- الإعلام العملي أو الوظيفي (النازل، الصاعد، الأفقي...)
- أنظمة أو إجراءات التنسيق.
- الاتصال الخارجي.
- التبادلات غير الرسمية... الخ.⁸

التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي: تعتبر عملية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن رؤسائه يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات بالكف والكيف المطلوبين وفي التوقيت المناسب، فإن ذلك سيزيد من اهتمامه بقيم المؤسسة وتبنيها، مما يشكل لديه الولاء التنظيمي بكل صورته.

1-3-الاتصال الالكتروني:

⁵. محمد الأمين موسى أحمد، الاتصال الغير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2002، ص 39.

⁶- مصطفى عشوي: دور الاتصال في المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 12.

⁷- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 199.

⁸- Annie Bartoli. *Communication et organisation* – pour une politique générale cohérente, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p 28.



يعرف الاتصال الإلكتروني على انه عبارة عن عملية ارسال واستقبال الرسائل على اختلاف انواعها سواء كانت صوتية او مرئية او مكتوبة بين شخصين او اكثر وذلك باستعمال الدوائر الالكترونية. (عبد الله محمد عبد (عبد،الله،محمد،عبد،الكريم،ابوالغنم،2015،ص21) .
 ه هي مجموع التقنيات او الادوات او الوسائل او النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون او المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري او الشخصي او التنظيمي او الجمعي والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات الموسوعة او المكتوبة او المصورة او المرسومة او المسموعة المرئية او المطبوعة او الرقمية من خلال الحسابات الإلكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب واخيرا نشر هذه المواد الاتصالية ونقلها من مكان الي اكري وتبادلها. (براهمة نصيرة،حديديوسف، 2014، ص 4 – 3)

الاتصال الإلكتروني في هذا التعريف عبارة عن اداة او وسيلة يتم توظيفها لنقل المعلومات والأفكار والبيانات سواء كانت نصية، كتابية، صوتية، رسومات، صور، باستخدام الحسابات الالكترونية ونقلها وتبادلها ، فالالاتصال الإلكتروني يتحمل مؤسسة كلمات احتاجهم معلومات سواء داخلها أو خارجها بالسرعة والدقة متجاوزة كلالقيود والحدود التي تعترض الطريقت التقليدية في الاتصالات .

و عرفه فضيل دليو بانه يعني اساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموما وتنظيم المؤسسات خصوصا . (حورية بلعويدات، 2008، ص 23) .

في هذا التعريف حصر الاتصال الإلكتروني في الحاسوب بدلاً عن أساليب التصميم التقليدية، وهذا بفضل وجود العديد من البرمجيات التي تتيح القيام بهذه المهام، اما في موضوعنا فالالاتصال الإلكتروني اوسع من ذلك ولا يقتصر فقط على الكمبيوتر فهو يحتوي على العديد من وسائل الاتصال .

التعريف الاجرائي: الاتصال الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لنقل البيانات مثل: الصور والرسومات البيانية، وملفات الصوت، ، والبرمجيات، أو الرسائل باستخدام الحواسيب، أو الهواتف، أو البريد الإلكتروني، أو المكالمات الصوتية والمرئية، أو آلة الفاكس أو شبكات التواصل الاجتماعي كالفيس بوك وتويتر، مما يسهل عملية التواصل بين الموظفين

2- أهمية وأهداف الاتصالات التنظيمية:

2-1- أهمية الاتصالات: "في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد، سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأنّ من طبيعة الاتصال الفعّال أنّه يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسّس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة، لأنّ تجاهل العامل الإنساني في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط".⁹

وهناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من خلال عملية الاتصال، ومن أهمها:¹⁰

- يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملون في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يساهم الاتصال في التعرّف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء، مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلّب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.
- يساهم الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف، بالإضافة إلى أنّه يسهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرضا عن العمل.
- يحقق الاتصال الفعّال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة.

- يعتبر الاتصال وسيلة فعّالة لعمل الإدارة، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميّزها.
- "وتعتمد مجموع القواعد والمعايير المؤطرة للاتصال سواء في جانبه التقني أو الاجتماعي على القدرات المادية والإنسانية للمرسل من جهة، ومتطلبات واحتياجات المستقبل من جهة أخرى".¹¹
- وبواسطة الاتصال التنظيمي تتمكّن "الوحدات التنظيمية من تقديم المعلومة الضرورية إلى جميع المستويات من أجل تنفيذ القرارات، ومن أجل تحفيز المستخدمين والتأثير في سلوكهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة".¹²

ما نخلص إليه في الأخير هو أنه نتيجة للتفاعل الحادث بين العاملين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات بالكمية المناسبة وفي التوقيت المناسب إلى مختلف الجهات، يصبح وجود هيكل للاتصال أمراً ضرورياً، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

2-2- أهداف الاتصال:

"يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق 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.

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساهم هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

⁹- المرجع نفسه، ص 73 - 74.

¹⁰- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 230.

¹¹-NecibRedjem :L'entreprise Publique Algérienne- Socialisme Et Participation- Office Des Publications Universitaires, Alger, 1987, P 92.

¹²- Pierre .G . Bergeron :La Gestion Moderne- Théorie Et Cas- Guetanmorin Editeur, Quebec, 1989, P370.

● تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعّال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
 - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
 - تشجيع الآراء البناءة.
 - تنمية مهارات الإصغاء بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
 - ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.
 - عدالة توزيع المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية¹³.
- ويهدف الاتصال إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين¹⁴:
- الوظيفة الأولى** "تحفيزية" بالمعنى الذي تؤدي فيه إلى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية، ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتج من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم.
- إنّ هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يضمن البعض، وإنما يتعدى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة في الأنشطة الإنتاجية، ويوضح De Keyser 1983 أنّ فقر الاتصالات الاجتماعية نتيجة تصور بعض مراكز العمل بمعزل عن العمل، أدى إلى نقص فعالية النسق.
- أما **الوظيفة الثانية** هي أن يكون الاتصال إجرائيا أو وظيفيا، أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تتم عملية التفاعل بين العاملين والآلات من أجل أداء جملة العمليات الضرورية للإنتاج.

¹³ - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 68.

¹⁴ - محمد مسلم: **مدخل إلى علم النفس العمل**، مرجع سابق، ص ص 97-98.