

الوحدة الرابعة: أساسيات حول الاتصال التنظيمي



1- أشكال الاتصال التنظيمي: تأخذ الاتصالات عديد الأشكال والتصنيفات وذلك على النحو التالي:
-الاتصالات الرسمية وغير الرسمية: "فكر في عدد وأنواع الرسائل التي تصلك خلال أي يوم من أيام العمل، ربما طلب منك رئيسك الانتهاء من إعداد تقرير بيعي مهم، وربما أعطاك مدير قسم آخر مذكرة عن موقف المشروع الجديد، وربما قرأت رسالة من أحد زملائك في بريدك الإلكتروني تتحدث عن فاز برئاسة اتحاد فرق كرة القدم، وربما أخبرك عامل النظافة إحدى النكت، ويمكنك من هذا العدد المحدود من الأمثلة التفرقة بين النوعين الرئيسيين للاتصالات في المنظمات وهما: الاتصالات الرسمية أو تقاسم الرسائل الخاصة بعمل المنظمة الرسمي. والنوع الثاني هو الاتصالات غير الرسمية، أو تقاسم المعلومات غير الرسمية البعيدة عن نشاط المنظمة".¹

ويذهب هربرت سيمون H. Simon إلى "أنّ الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، فالصداقة بين شخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن تصنيف عمليات الاتصال داخل نسق المصنع وفقا لعدة معايير منها اتجاه هذه الاتصالات، وكذلك في ضوء مضمونها وطبيعتها".²

ويرى "الهاشمي لوكيا" أنه "يتوجب فهم معنى الاتصال غير الرسمي لا مجرد الألفاظ التي يتلفظ بها العاملين، إلى جانب ضرورة التعرّف على قادة هذا الاتصال لشرح البيانات لهم، وتغذية الأفراد بالحقائق باستمرار لأنّ احتكار الإدارة للمعلومات يجعل الاتصال اللارسمي مقتصرًا على نقل الشائعات والتكهنات والاستنتاجات التي غالبا ما تكون خاطئة".³ وتعرف الإشاعة بأنها "سلسلة تبادل معلومات أو أخبار مقدّمة للتصديق، تتناقل من فرد إلّاخر وذلك دون أن تكون معلومات أكيدة لتصديقها".⁴
"وعن طريق الإشاعة يتم تداول الأخبار بين العاملين بطريقة غير رسمية، ومن أهم مميزاتها أنّها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصية فإنّها تنشر المعلومات بطريقة أكثر من أية وسيلة اتصال أخرى".⁵

2-2-الاتصال اللفظي وغير اللفظي: يمكن تقسيم هذا النمط من الاتصالات بشكل رئيسي إلى:

¹- جورج جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 163.

²- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفی: مرجع سابق، ص

³- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 237-238.

⁴- محمود السيد أبو النيل: علم النفس والشائعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 11.

⁵- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 65-66.

أ-الاتصالات الشفوية: "تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفون في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، و"تعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر. وتتم الاتصالات الشفهية بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (كالاضطرابات مثلاً)، وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس بالمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية".⁶

"أما عيوب هذا الأسلوب، فتكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، وتعقد الرسائل أو جزءاً من محتواها بعد صدورها مباشرة حسب ماهية الرسائل وموضوع الدراسة، كما أنّ هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتاً طويلاً".⁷

طرق الاتصال الشفهي: "تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثل في الوسائل والطرق التالية:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة... الخ.
- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- المؤتمرات.
- الندوات.
- اللجان: سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف

على المعلومات المرتدة".⁸

ب-الاتصالات الكتابية: "ويشتمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها، سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي وغيرها، بحيث يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بامعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصّلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقدة".⁹

⁶ -Sekiou Lakhder :Gestion De Personnel, Paris, 1993, P 17-18.

⁷ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 216.

⁸ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 320.

⁹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

"وتتميز بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ويعتبر "الخضر سكيو" Lakhdar Sekiou 1993 أنّ أهم الوسائل التقليدية للاتصال التنظيمي:

- 1- **المجلة الحائطية:** وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة، وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.
 - 2- **كشوف المعلومات Les Bulletins d'information:** وهي تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا، وهذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.
 - 3- **صندوق الاقتراحات La boite a suggestion:** وبواسطتها يستطيع العمال وضع اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتبع إلى استقبال شكاوي العالمين.
- ج-الاتصالات الحركية:** "يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات، ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس وشكل ومظهر الجسم".¹⁰
- "ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل،

وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال. ورغم أنّ الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أنّ لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة، وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل".¹¹

وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا، لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة، ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها، عن طريق وضع برامج تهدف إلى توصيل المعلومة بكل الطرق سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

2-3-الاتصالات وفق اتجاهاتها: ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

أ- **الاتصالات الصاعدة:** "إن صعود المعلومة أمر ضروري لعمل المؤسسة، فالالاتصال الصاعد يعبر عن اهتمامات واحتياجات العمال، كما يسمح ب:

- التعمق في معرفة المناخ الاجتماعي للعمال.
- ظهور الصورة النوعية الداخلية للمؤسسة.
- إحصاء وتحليل متطلبات ومحفزات العمال.
- تقدير فعالية برامج الإعلام والاتصال في المؤسسة".¹²

¹⁰- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص319.

¹¹- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

¹²-- J- M . Peretti : **Gestion des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert, Paris, 1987, P242.

ويتضمن الاتصال الصاعد إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

إنَّ أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعدة كفاءة وفاعلة، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاويهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات، من خلال الاتصال الصاعد يدلّ على أنّ عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة، ويمكن أن نميّز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنتقل في سياق هذا النوع من الاتصال:

-**المشاكل والاستثناءات:** يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم، وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال، والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك: تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين، ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

-**اقتراحات لإجراء تحسين معين:** وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال، وتوفير بيئة عمل أفضل، مثال ذلك: اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة، لأنها تستغرق وقت طويل، ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

-**معلومات مالية ومحاسبية:** وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها.

-**الشكاوى والنزاعات:** إنّ الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتطلعاتهم، وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل، هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولاً لمشاكلهم، فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسئول المشتريات معه.

تقارير العمل: وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. مثال ذلك: إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من جهاز معين والملاحظات المؤثرة عليها".¹³

"وهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، إنّ التقارير عبارة عن وسائل الاتصال تعتمد عليها الإدارة لمعرفة ما يجري، فهي عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات والوسائل المتبعة من أجل معرفة سير العمل، واستنتاج الأداء الفعلي له. (فهي نوع من المراسلات الرسمية). وتعتبر أداة أساسية ووسيلة هامة للتعرف على صيرورة الأعمال باعتبارها أداة اتصال، تعكس أدار الأعمال ولو نسبياً، فهي بمثابة الحجر الأساسي في عملية المتابعة الفاعلة، لذلك فإنّ كتابة التقارير يتطلب مهارة عالية أثناء صياغتها، ... لأنّه يترتب عليها أحياناً قرارات مصيرية لكل إدارة، فبواسطتها تتحرك الإدارة في الاتجاه السليم لمعالجة الانحرافات والسلبيات عن طريق التخطيط والرقابة من طرف الإدارة العليا".¹⁴

يضيف مصطفى عشوي فيما يخص هذا النوع من الاتصال، "إن الاتصال الصاعد يكاد يقتصر على تقديم الشكاوى أو طلب توضيحات واستفسارات على بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما".¹⁵

وعموماً فإنّ منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة، مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا

13- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 528-529.

14- أحمد زردومي: مرجع سابق، ص 104.

15- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص 22.

النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى، أو أنّ هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.¹⁶

يرتبط هذا النوع من الاتصال ارتباطا مباشرا بنوع القيادة المسيرة للمؤسسة، فكلما كانت قيادة ديمقراطية دل ذلك على أن مختلف أنواع الرسائل التي تنتقل من المرؤوسين إلى الرئيس تأخذ المنحى الصحيح، سواء تعلق الأمر بتقارير عمل أو اقتراحات أو شكاوى أو ... والعكس.

ب- الاتصالات النازلة: "وتشير إلى مجموع القواعد والقيم التي تؤطر العملية الاتصالية التي تحدث من المستويات العليا اتجاه المستويات الدنيا في التراتبية الهرمية".¹⁷

"وهو النوع الأكثر شيوعا، حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا، إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة، مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها. وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

-تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور، فهي تعطي اتجاهها معيناً للمستويات الأدنى، **مثال ذلك:** رسالة توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة، وتنبئ أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

-تعليمات العمل: وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. **مثال:** التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

-الإجراءات والممارسات: هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك، والترتيبات الخاصة بالعمل. **مثال:** الخطوات والإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

-التغذية العكسية للأداء: وهذه الرسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأدنى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. **مثال:** الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب، وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

-أدلجة العاملين وتحفيزهم: إنّ هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها، وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. **مثال ذلك:** اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، وتدعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية".¹⁸

ج-الاتصالات الأفقية: "الاتصال الأفقي يحدث بين الوحدات التنظيمية ذات نفس المستوى التنظيمي".¹⁹ وذلك بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف العاملين الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في التنظيم الرسمي. وتتمثل هذه الاتصالات في تبادل الرسائل بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط، وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضا.

¹⁶- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529-530.

¹⁷- Roger Muchielli : **Communication Et Réseaux De Communications**, Edition Libraires Technique, Paris, 6 Edition, 1984, P 72.

¹⁸- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529، 530.

¹⁹Pierre .G . Bergeron : **La Gestion Moderne- Théorie Et Cas- Op**, Cit, P 373.

ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1- حل المشاكل داخل الأقسام: وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد، وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك: أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء عمل معين.

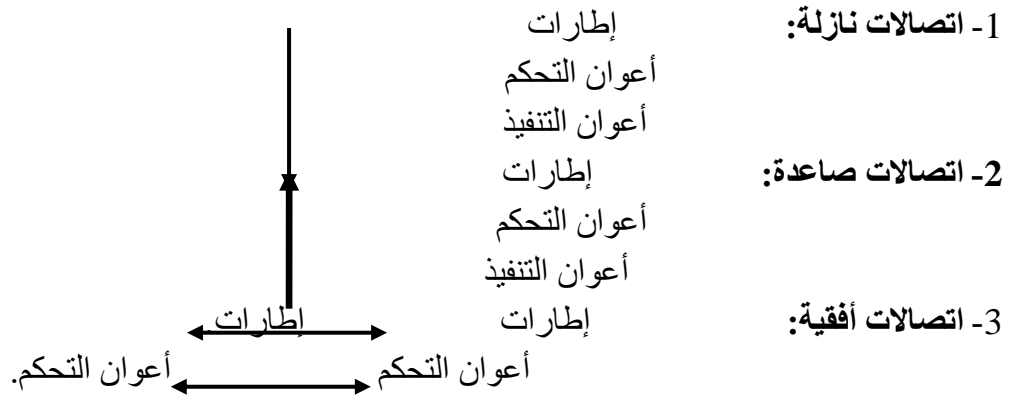
2- التنسيق بين الأقسام: وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع بين الأقسام، مثال ذلك: أن يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

3- تغيير المبادرات والتحسينات: وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك: أن أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء تجديد للمنظمة، فإنه يرغب في مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر".²⁰

"ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة".²¹

فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للقيم والافتراضات والمسلمات التنظيمية، مما يؤدي الى علاقات تكاملية بين العاملين قد تمتد الى خارج المؤسسة. والمخطط الموالي نلخص من خلاله أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها:

الشكل (02): أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها



²⁰- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي مرجع سابق، ص 531.

²¹- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص 24.

أعوان التنفيذ ← أعوان التنفيذ.

المصدر: الأستاذة

2- أساليب ووسائل الاتصالات التنظيمية:

"تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، وإن استخدام المنظمات لأساليب ناجعة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه من أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أنّ هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعّال للمعلومات، وستقوم هنا بعرض بعض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية.

- **أنظمة الشكاوى:** "تشجّع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنّها تضمن إعطاءهم فرصاً كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة. بالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لنظم العامل أو الموظف من المستويات الأعلى، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع حل المشكلة، تحال إلى المستوى الأعلى منه".²²

- **أنظمة المقابلات:** تعد المقابلة "وسيلة اتصال مفضلة تضع غالباً مسؤولاً ومروّسه وجهاً لوجه، ويمكن أن تتم بين زميلين في العمل".²³

"تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة. فتقوم شركة نورتون الأمريكية بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين فيها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

- **لوحة الإعلانات:** تنفيذ لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد المنظمة بصورة دورية.
- **المجلة:** تعتبر المجلة وسيلة جيّدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار، وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها".²⁴

3- معوقات الاتصال التنظيمي: فيما يلي بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية:

3-1- مشكلات الاتصالات الإدارية: "يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية، تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأنّ عدم وجود اتصالات مستمرة، وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالالاتصال الجيّد والفعّال يساعد على التقليل من هذه المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإنّ التعرف على مقومات الاتصال الجيّد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال، والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهنا بيّن الدكتور "الطفي راشد" المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري كما يلي:

²²- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 242.

²³- Annie Bartoli: Op, Cit, P 79.

²⁴- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 244.

- **الفروقات بين الأفراد:** كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، أو المبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة، يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.
- **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل أصلاً، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي مواجهة المنظمة لعدم استقرار بيئتها الداخلية، مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.
- **معوقات تسببها البيئة:** تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة²⁵.
- **3-2-مشكلات الاتصال في التنظيم الإداري الجزائري:** "لقد تطورت وظيفة الاتصال وتطورت أهميته في المؤسسة الاقتصادية، وأصبح يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيم وسير هذه المؤسسة. والاتصال اليوم هو وظيفة من الوظائف الحيوية موجه نحو جمهور داخلي وجمهور خارجي.
- **الجمهور الداخلي:** يتمثل في الموظفين والإطارات والشركاء الاجتماعيين من نقابة ومالكي أسهم. الهدف الاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في توفير سيولة المعلومات والسير الحسن نحو المصالح، وضمان توفر المعلومات العملية والتحفيزية العامة، ومنه حتمية تداول المعلومات من أجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة.
- **الجمهور الخارجي:** الذي يتمثل في الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة كالموردين والممولين بالمواد الأولية واليد العاملة، والسلطات العمومية وكلهم يمثلون المحيط.
- والهدف الاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في التعريف بالمنتج وإعلام الزبائن بما جد وحدث، وتداول المعلومات مع المتعاملين، وبناء وبث صورة إيجابية عن المؤسسة من أجل إعطائها مكانة في المحيط والمجتمع"²⁶.
- "أما داخل المؤسسة العمومية، فالتنظيم الكلاسيكي يعتمد اتصال بسيط ذي الاتجاه الواحد، وهو الاتجاه النازل communication descendante، وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف الهيئات السفلية، المركزية أو المحلية والإقليمية منها، وهذا النوع من الاتصال لا يقبل ولا يوفّر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار.
- وفي هذا الإطار يمكن إدراج عملية إصدار القوانين والمراسيم والقرارات الوزارية والمناشير، في هذه الحالة ليست لرد الفعل feed back الذي يلعب دوراً هاماً في عملية الاتصال، مكانة في عملية أو سيرورة الاتصال، حيث أنّ صاحب الأوامر غالباً ما يأخذ قراراته دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المعنيين والمنفذين وآرائهم ومواقفهم من الأمر أو القضية المعالجة (وهذا حتى في حالة وجود تقارير ترفع من الأسفل إلى الأعلى دورياً بانتظام)".²⁷

²⁵- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة- مرجع سابق، ص ص 84 - 85.

²⁶- عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص ص 104-105.

²⁷- عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص ص 105، 106.

ومن خلال زيارة مختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية يقول بوفلجة غياث-ومناقشة عمالها ومسؤوليها في مختلف قضايا التسيير والتنظيم، أمكن ملاحظة ضعف سيولة الاتصالات وصعوبتها، وذلك راجع إلى: 28

- **انتشار الأمية:** إن انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة التي تحتاج إلى يد عاملة غير مؤهلة، مما يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على لوحة الإعلانات.
- **عدم وضوح الأدوار:** وهو نتيجة عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- **عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات:** رغم أهمية الاتصالات وضرورة العناية بها من أجل الرفع من فعالية التنظيم، نجد أن غالبية المحاولات في هذا الاتجاه لا زالت في بدايتها، ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.
- **عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها:** إن انتشار الأمية بين العمال أدى في كثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل لكثير من النصوص القانونية المنظمة للقضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال.
- وقد يكون الممثلون من الإطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد حاجزا نفسيا بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون من نقص جدية مساعي ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حيث يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة. كان ذلك خاصة إبان الفترة السابقة، حيث هيمنة الحزب الواحد، وطغيان القطاع العمومي، وهو ما أثر سلبا على فعالية الاتصالات ودرجة سيولتها.
- "ويمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمثيل الحقيقي للعمال، وتوفير الظروف المناسبة لتأدية مهامها، إذ أن العمال يفهمون مشاكل العمال ومعاناتهم أكثر من غيرهم من المديرين والمسؤولين على رأس هرم المؤسسة، ذلك أن ممثلي العمال يتحدثون لغتهم، وينزلون إلى مستواهم الفكري والعلمي، هو ما يسهل عملية الاتصال". 29
- كما وجد فؤاد منصوري أن (40%) فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي، والاتصال العملي يتمثل أساسا في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، والغريب في الأمر هو أن 40% من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدي عملها، والبقية هي الأغلبية 60% لا تصلها المعلومات، ولا تؤدي إذا عملها على الإطلاق أو تؤديه عشوائيا.
- هذا الوضع ينعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا ومنقوصا، كما كشفت هذه الدراسة على عدة حالات "لا معيارية" لها علاقة بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة (بلدية عنابة) ومنها:
- الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها لا محالة، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها، كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث في التنفيذ،

28- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص43.
بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص45. 29

ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق بذلك جوا من الشك والريبة في العمل.

● غياب عمليات سبر الآراء.

● عدم اللجوء إلى "سجل الاقتراحات" أو تقنية "علبة الأفكار" *boite à idées*.

● انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة، والتي تعرّف بها وبما يدور فيها.

إنّ العمل داخل المؤسسات العمومية (الإدارة) روتيني لا يعتمد على تجديد الأهداف، ومن ثمّ فإنّه لا يمكن مراقبة الإنجاز، وهذا يعني غياب نظام تقييم *système d'évaluation* يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات، ويسهّل العمل بنظام المكافآت، إنّ هذا الأمر يؤدّي إلى انسداد قنوات الاتصال، لأنّ التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة، ويتطلبان لأجل ذلك تشكيل مخزون للمعلومات *base de données* من أجل أداء العمل على أحسن وجه، واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي. هذا الوضع يترتب عنه كذلك:

● غياب الانضباط.

● عدم الاهتمام بالجودة (جودة المنتج).

● اللامبالاة برأي وموقف المستهلك من المنتج المقدم له، ومن ثمّ حدوث القطيعة بين المؤسسة العمومية وزبونها الوحيد الذي هو المواطن.³⁰

هذه الدراسة أجريت في البلدية لأجل ذلك الزبون الوحيد هو المواطن، أما فيما يخص الدراسة الراهنة فالأمر يختلف، فالزبائن صنفان: المواطنين والمؤسسات على اختلاف أنواعها (التعليمية والخدماتية والاقتصادية و...). وانطلاقا من كل هذه المؤشرات السلبية التي تميز قيم الاتصال في المؤسسة الجزائرية، نقترح مجموعة من القيم الإيجابية التي من شأنها تدعيم منظومة الاتصال وتفعيل الثقافة التنظيمية:

-تثمين وظيفة العلاقات العامة في المراتبية الهرمية.

-وضع سجل للاقتراحات والشكاوي لفائدة الجمهور الداخلي للمؤسسة، مع متابعته بصورة جدية من طرف أعلى هيئة في المؤسسة.

-تشكيل ما يسمى بـ "علب الأفكار" *boite à idées* وهي تقنية اتصالية من تقنيات الاتصال الصاعد، من شأنها تفعيل مقترحات وأفكار العاملين.

-إنشاء مجلة خاصة بالمؤسسة تعنى بتعزيز الاتصال الداخلي وتتولى الاهتمام بقضايا العاملين على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

³⁰- فؤاد منصور: تسيير الموارد البشرية -دراسة ميدانية ببلدية عنابة- رسالة ماجستير، علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1998، ص 110.