

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

د. فوزي بومنجل
جامعة سكيكدة

ملخص بالعربية:

إن تأثير البيئة التي ينشط فيها الفرد داخل المؤسسة تؤثر على جملة تصرفاته و دوافعه في العمل من خلال علاقات اتصالية و تفاعلات واضحة ، فهو يؤثر و يتأثر بها. ومن خلال هذه الاتصالات و التفاعلات يكسب الفرد خبرات و معلومات تساعده في تكوينه المعرفي، ومهما كان عمل الشخص فإن الاتصالات قائمة و نشطة دائما لأنها الوسيلة التي يتصل من خلالها الأفراد في أية مؤسسة. و الاتصال هو نقل للمعلومات و الفهم من شخص إلى آخر و هو المشاركة في المعنى، ولكل شخص في المؤسسة دوره الخاص الذي عليه أن ينجزه في العملية الاتصالية ، فلديه مجموعة خبراته الذاتية و توقعاته وافتراضاته التي تشكل إطاره المرجعي. فالاتصال التنظيمي عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات و الآراء و للتأثير في المواقف و الاتجاهات.

ملخص بالإنجليزية:

In the concept of organizational communication between significance and function
The influence of the environment in which the individual is active within the institution affects his actions and motives in the work through communication relations and clear interactions, he gets effected and affects them. Through these contacts and interactions, the individual gains experience and information that helps him in his cognitive formation. Whatever the work of a person, communication is always active because it is the means by which individuals communicate in any organization. Communication is a transfer of information and understanding from one person to another. It is the sharing of meaning. Every person in the organization has his own role to play in the communicative process. He has his own set of experiences, his expectations and his assumptions which form his frame of reference. Organizational communication is a purposeful process between two or more parties in order to exchange information and opinions and to influence attitudes and trends.

مقدمة :

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم، دون اتصال لفظي أو غير لفظي. ويعرفه أغلب الباحثين على أنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص إلى آخر وذلك لنية تغيير سلوكه، فالاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات و الآراء و للتأثير في المواقف و الاتجاهات . ويلم الكثير من الباحثين بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية و تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات و إذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال غير الرسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم الأخرى، إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولته اهتماما كبيرا على مستوى مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة ببيئتها الخارجية و خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة و الحصول على المعلومات و إنطلاقا من المنظور الوظيفي فإن كانز و كاهن ، باعتبارهما من أشهر الباحثين في هذه المدرسة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و الوظيفة الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق. علاوة على هذا الاتصال قد يتخذ شكل متغيرا مستقلا قد يؤثر في متغيرات تابعة، كما انه قد يكون هو نفسه متغير تابع يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة، ويرى باحثون آخرون بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق و التخطيط و العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظم.

هذا فضلا عن أن الاتصال التنظيمي يمكن الإدارة من معرفة مشاعر واتجاهات الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين و المساهمين.(1)

إضافة لدوره في تزويد التنظيم و العاملين بجميع المعلومات التي تسمح لهم بالالتفاف حول مشروع موحد فهو يسمح لهم كذلك بالكشف عن شخصيتهم و معرفة مهامهم داخل التنظيم، و الاستعداد لأي تغيير بالبيئة و في هذا المجال يرى أحمد بدوي أن " الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الأفراد ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنظمة، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل، و العلاقات الوظيفية داخل المنظمة(2).

لكن هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي يتم وفقا للهيكل التنظيمي فقط الذي يعتبر كإطار رسمي بل يمكن أن يكون خارج ذلك الإطار نوع من الاتصالات لا تحمل صفة الرسمية لكنها في هذا الصدد تخص حياة المنشأة ويرى BARNARD أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة، و الذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي و تقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص.

إذن فالمنظمة اليوم بحاجة إلى كل مكوناتها للتعريف بنفسها، وجميع كل ما تحتاجه من معلومات من البيئة لتستطيع بعد ذلك التكيف مع جميع تقلباتها و هذا لن يحدث إلا بواسطة الاتصال التنظيمي الذي يساهم بقدر كبير في التأثير على العلاقات بين الأفراد من حيث تغيير سلوكياتهم وإدراكاتهم وتجعل من تحقيق أهدافها شيئا ممكنا و في هذا الصدد يرى: محمد فهمي العطروري في تعريفه للاتصال التنظيمي: " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم(3)

يلعب الاتصال داخل المنظمة أو المنشأة دورا هاما و أساسيا، حيث يرى كاتز و كاهن وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة انه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله، وقد اثبت كل من قولدهير و بوتر و غيرهم " أن البحوث الميدانية أكدت إمكانية إسهام الاتصال في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، التنسيق، العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم و قد اعتبر كل من فراس و مونج و راسل 1977 الوظيفة على أنها مدى إستعمال الاتصال في مختلف الظروف و الوضعيات لتحقيق أهداف معينة، لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل و الذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات " حسب الهيكل التنظيمي أو الإداري " و يمكن تقسيم وظائف الاتصال داخل المنشأة إلى ثلاثة وظائف رئيسية: (4)

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

-وظيفة الإنتاج: إن مساهمة الاتصال في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنظمات (خاصة المنشآت الاقتصادية)، ونرى كيث ديفيز في هذا المجال أن " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة، و الرغبة في العمل. ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ: كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس و التغيب عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل، و رفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل أو النوعية و قد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج و تقييده، و وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال و يعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي كاستعمال الإشارات و الإيجاءات و النظريات و مختلف الحركات التي تذلل على معنى سلوكي - اجتماعي معين كالرضى و الاشتزاز، فالفاعلين داخل المنظمة بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج و قواعد و ضوابط العمل ، الأرباح و المكافآت و غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة المنظمة قاسما مشتركا فيما بينهم لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب فتلقي الفاعل المعلومات في وقتها المحدد يمكنه من توظيفها الجيد.

__وظيفة الإبداع: تعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات، نظرا للمقاومة التي تبذلها جميع الأطراف للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن "كالروتين" و التقنيين و النمطية كميزات لأداء العمل ستقف أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهودا إضافي و كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود و المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر و أقوى و ترتبط وظيفية الإبداع بمبدئين رئيسيين:

-تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

-عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع و الاقتراحات و المخططات.

و من هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنشأة أو المنظمة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة و الإبداعات التي تتطلب انخراطا وفاقا حولها.

- وظيفة الصيانة: يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن و ذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الأفراد و تقوية بعض القيم التنظيمية عندهم و التي تؤثر كثيرا على سير المنظمة و تكيفها مع البيئة، ويرز في ثلاث مهام:

__ حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس:

إن تواجد نسق إتصالي فعال و محكم داخل المنظمة تساهم بقدر كبير في تزويد الأفراد بالأمن، روح الانتماء، التقدير، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة اتجاههم كرسائل الشكر و المدح، أو (الزيارات الميدانية أو لوحات التقدير)

__ تغيير موقف الأفراد للفاعل الذي يحدث فيما بينهم

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

يرى كورت لوين أن سلوك الفرد هو محصلة لتفاعله " أي خصائصه " مع البيئة المتواجد فيها، أما في التنظيمات فإن سلوك الفرد أو العامل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل في المنظمة .

لهذا فإن غياب الاتصال داخل التنظيم، يؤدي إلى أن العامل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، ولا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال كما انه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم " المنظمة " نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذن سيساهم في تغيير نظرة العامل للتفاعلات داخل المنظمة.

__ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية:

باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها، فإن وظائفها مرتبطة كذلك، و على هذا الأساس فمن المهم الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال، هو المحافظة على استمراريةوظيفيتين السابقتين " الإنتاجية الإبداعية " و الإنجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم و مستقر للتجديد و الإبداع داخل المنظمة.

باختصار فإن الاتصال التنظيمي يساهم بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح " الاتصال بالبيئة " التطور " القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية المرونة التكامل بين الاتصال الرسمي و اللارسمي، الغائبة وضوح الهدف ودقته، هذه المميزات تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها و التي لا تفصل عن الهيكل التنظيمي " هيكل الاتصال " مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات الاتصال، لهذا فمن الضروري التعرض إلى هيكل الاتصال داخل التنظيم لمعرفة كيفية حركة المعلومات داخله.

كما نسجل نوعان من الاتصال التنظيمي هما الاتصال الرسمي و الغير رسمي

1- الاتصال الرسمي: هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل كما أن الاتصالات الرسمية تتم من خلال منافذ الاتصال الذي يقره التنظيم و يتطلبه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو في نظامه الأساسي(5). كما أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في هيئات و مؤسسات حكومية أو خاصة أو بين تلك المؤسسات بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها كأن يعتمد الاتصال على الخطابات و المذكرات أو المراسلات أو التقارير... إلخ (6).

وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أنصار المدرسة التقليدية حيث كانوا يعتبرون أن هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاعتراف به و إقراره وساعدا ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة، لأنه يتضمن التعليمات و الأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين لإنجاز أعمالهم و لتحقيق أهداف المؤسسة.

ورغم أهمية هذا النوع من الاتصال و الذي مازال يمثل الشكل الرسمي في كافة المؤسسات إلا أن أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية قد أضافوا إليه نوعا آخر من الاتصالات وهو الاتصال غير الرسمي.

و الاتصال الرسمي نجده يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة كما انه غالبا ما يكون موثقا بصورة مكتوبة و رسمية و عادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو بشكل أفقي و تنصف الاتصالات الرسمية بأنها قانونية مكتوبة تتعلق بالعمل مباشرة، تتم داخل المؤسسة(7).

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

2- الاتصال غير الرسمي: هو عبارة عن الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي و قد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على إثر تجارب هاوثورن و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية و الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المنظمة، بل أنهم يؤكدون أن هذه الاتصالات يمكن أن يكون لها دور هام في انجاز أهداف المنظمة.

ومن أمثلة الاتصالات الرسمية ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعى اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم.

الشكاوي و التظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمنظمة مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بين صغار العاملين و بين الرئيس الأعلى.

و الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختلافات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكسب الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء و الجمود و يعطل هذه الاتصالات. لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمنظمة إلا إذا كان وجودها يؤدي إلى تعطيل الاتصالات الرسمية أو تعويق العمل و انجاز الأهداف في المنظمة(8).

ويتصف هذا النمط من الاتصالات بعدم الثبات أو الاستقرار لارتباطه بالميل و الاتجاهات القابلة للتغيير السريع و المستمر، فهي غير مقيدة بالمسارات الرسمية المحددة بقنوات الاتصال الرسمية.

و في حالات أخرى قد تحدث فجوة بين الاتصالات الرسمية للاتصالات غير الرسمية مما يعوق مصالح العمل و يؤخر الوصول إلى الأهداف و يصيب الأفراد بالإحباط، ومن هنا كان الاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة بنمط الاتصال غير الرسمي، في محاولة توظيفه و الاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة، من خلال القدرة على التأثير في سلوك العاملين، و كذلك عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم، و محاولة تحقيق قدر من التوافق و التناغم داخل منظومة العمل بشكل عام. مما ينعكس على قدرة المنظمة على انجاز أهدافها و يتم ذلك من خلال العلاقات العامة، و الاهتمام بالبعد النفسي و الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة.(9)

كما يمكن التمييز بين مجموعة من المستويات للاتصال التنظيمي يمكن حصرها فيما يلي:

1- الاتصال الصاعد: يكون هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. وينهض على حقيقة مؤداها أن العمال ليست لهم القدرة على استقبال الرسائل فقط، بل يفترض أن تكون لديهم قدرة على إرسال المعلومات إلى المستوى الأعلى. وعن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال و اتجاهاتهم ومقترحاتهم و شكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين، أو عن طريق قنوات محددة للاتصال(10).

و للاتصالات الصاعدة أهمية تكمن فيما يلي:

- تساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط .

- يضاف إلى ذلك أن الاتصال الصاعد يجعل من اليسير الكشف عن بعض الظواهر الاجتماعية النفسية، فمن خلاله تتعرف الإدارة على مدى حاجات المرؤوسين و درجة إشباعها، كما انه الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في المنظمة من

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

المشاركة في اتخاذ القرارات، و يتيح لهم فرصة إظهار إمكانياتهم وقدراتهم، إذ تعطي فرصة ظهور الديمقراطية الصناعية ستمنح للإدارة المستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية و الاجتماعية مما يخفف من حدة التوتر و الصراعات الداخلية.

- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة في أداء عمل ما.

- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

كما للاتصال الصاعد معوقات تتمثل فيما يلي:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى.

- اتجاهات و قيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤوسين

- عزلة الرؤساء وابتعادهم عن كل ما يخص المرؤوسين(11).

2_الاتصال النازل أو الهابط:

يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك حسب تسلسل السلم الإداري، ويرى جون ماري بريتي أن الاتصالات النازلة هي التي من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي فهي تمد وتنشط جماعة العمل، و تخلق الانسجام في أداء الأدوار و يتم إرسال التعليمات و المعلومات الفنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة بالتنفيذ الجيد المهام، فالاتصالات النازلة تخلق ما يسمى بـجو الثقة و لكن في محيط من الصرامة و الضبط الاجتماعي بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية، هذا ما يسمح للعامل بالإطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به، ومختلف استراتيجياتها في تنظيم و تسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين.

و في ظل السياسة الاتصالية الحديثة أصبحت تستخدم أشكال التواصل في العالم الرقمي الذي يتضمن النشر على القراص المدججة و أقراص الفيديو الرقمية و الأهم من ذلك عبر الأنترنت فيمكن المستخدم الحصول على المواد عبر سطح المكتب و الكمبيوتر المحمول و الهواتف الذكية و الأقراص (12).

و يلخص كانزو كوهن أنواع هذا الاتصال كما يلي:

1- الأوامر و التعليمات الخاصة و المرتبطة بالعمل.

2- المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

3- المعلومات المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلاً.

4- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

5- المعلومات ذات الطابع العقائدي، و التي تهدف أساساً إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي تسطرها

المؤسسة(13).

و يمكن حصر معوقات الاتصال الهابط (النازل) فيما يلي:

1- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

2- البعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل أحياناً.

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

3- الفروق في الدافعية بين المرسل " الرئيس " و المستقبل " المرؤوس ".

4- يمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد و تشجيعها من خلال تدليل العقبات و الحواجز الموجودة في طريقها ، و إظهار المزيد من الاهتمام و الاستعدادات لتقبل هذه الاتصالات و التعامل معها، و وجود الرغبة الأكيدة و الواضحة للتعامل مع المرؤوسين و الاستماع لهم و تفهم مشكلاتهم و أدائهم و اقتراحاتهم ، و توفي العناية في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرؤساء من أسفل إلى أعلى(14).

3_الاتصال الأفقي:

يتم الاتصال الأفقي في إطار جماعات العمال بإرسال معلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل، الذين يشتغلون لنفس المناصب، و غالبا ما يتم الاتصال الأفقي في إطار التعاون و التنسيق ،ويؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية إلى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الصاعد ،وهذا النوع من الاتصال يقوي تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد و أساليب للتعاون و التضامن من أجل توسيع نطاق امتيازاتها في المؤسسة. كما أن الاتصال الأفقي يعبر عن التفاعل الاجتماعي التلقائي بين العمال، و يتمركز هذا الاتصال حول المشاورة بين العمال و مشكلاتهم الخاصة داخل العمل و خارج نطاقه و هذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها انجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، و التدريب ،و يرتبط الاتصال الأفقي بتقسيم العمل و التخصص و التكوين الإداري بالمؤسسة.

ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون و التنسيق، حل المشكلات تبادل الأخبار و الأفكار و المشاعر ووجهات النظر و المعلومات و الخبرات بين الأفراد، أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة. ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة ،و الاتصالات الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين هما:

-وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

-ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية. (15)

كما أن هناك من يقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال لغوي و اتصال غير لغوي، لفظي و غير لفظي.

الاتصال اللغوي:

يكون الاتصال لغوي إذا تم تبادل المعلومات بيت الطرفين إما شفويا، أو كتابيا،و تعتبر المحادثات أهم أشكاله ،و الاتصال الكتابي يأتي في المرتبة الثانية كالمذكرات و التقارير و يستعمل في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي ،أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب كالإجراء العقابي مثلا ،أو لحزم الأمور بين العاملين، فيما يتعلق الأمر بمشاكل العمل.

الاتصال الغير لغوي:

يأخذ مركز الوسط بين الاتصال الشفوي و الكتابي و هو أنواع: كالسكوت و الإنصات، و الذي يعتبر أسلوب فعال للاتصال، و هناك الحركات و إيماءاته الرأس، هز الرأس هز الكتفين، غمز العينين التعبير الخاطي، كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن و التي تستعمل كدليل لنقل الرسائل ،و هناك التدريب العلمي و هو وسيلة من وسائل

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

الاتصال بالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب ما يقوم به، كما أن هناك المعلومات المرتدة وتكون على شكل رجع صدى، أو رد فعل، وقد تأخذ الشكل الرسمي أحيانا.

الاتصال اللفظي:

ويدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها (اللفظ) كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل، هذا اللفظ في الأصل منطوقا يصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع، تكون اللغة مكتوبة ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في المحاضرات، الندوات، المناقشات المناظرات، و المؤتمرات و المقابلات الاجتماعية ... إلخ.

و من أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة، الكتب، المجلات، الصحف اليومية، التقارير ... إلخ.

الاتصال غير اللفظي:

وتشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة اللفظية، بل تعتمد على اللغة الغير لفظية، ويقسم بعض العلماء اللغة اللفظية التي يستخدمها الإنسان في التعبير عما يجول في ذهنه من معاني إلى ثلاث لغات هي:

- لغة الإشارة: و هي تتكون من الإشارات البسيطة، أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.
- لغة الحركة أو الأفعال: وتتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريده من معاني أو أحاسيس، ومن أمثلة ذلك ما يؤذيه الممثل من حركات على المسرح دون أن يصاحبها ألفاظ ورغم ذلك تستطيع أن تفهم ما يعنيه.

- لغة الأشياء: ويقصد بالأشياء ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة و الحركة للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقلها إلى المستقبل.

فيما نجد البعض يركز على الاتصال الشخصي المباشر و الاتصال الجماهيري من خلال ما يلي:

الاتصال الشخصي المباشر:

ويقصد بها العملية التي بمقتضاها تبادل المعلومات، و الأفكار و الاتجاهات بين الأشخاص بطريقة مباشرة وجها لوجه و في اتجاهين، حيث يصبح المستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه في مكان محدد، فبينما يرسل المرسل رسالة معينة إلى المستقبل، سرعان ما يتلقى استجابة عليها وبذلك يصبح المرسل مستقبل مرسل، وهكذا يصبح التفاعل من جانبيين و ليس من جانب واحد.

الاتصال الجماهيري:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات إلى كبير من الجماهيرية وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون المستقبلين في مكان محدود، و غالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد و في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة في أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة.

ويختلف خبراء الاتصال حول مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة على الناس فمنهم من يؤكد على أهمية الاتصال الشخصي، و الذي يركز على وجود أفعال و ردود أفعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره أقوى إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير، و لعل وسائل الاعلام الجديدة تدل على التكنولوجيات المتاحة من الفضائيات و الاتصالات السلكية و الراديو و التلفزيون و بعدها التزاوج الحاصل بين الاتصالات عن بعد و الاعلام الآلي

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

و هي مرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال nouvelle technologie de l'information et communication او ما يعرف اختصارا(16)، و التي أصبحت تستعمل و توظف داخل التنظيمات من أجل التواصل و الاعلام و التحفيز.

و مما لاشك فيه أن التكنولوجيات الحديثة التي أثرت على المجال الاعلامي و انتقلت من صحافة الصحفي الى صحافة الدولة مرورا بصحافة الجمهور وصولا الى صحافة المواطن من خلال شبكات التواصل الاجتماعي مشكلة بيئة اعلامية جديدة تختلف عن سابقتها اصطلاح عليها الاعلام الجديد الذي يحمل دلالات مختلفة دفعت العديد من المؤسسات الى تبني هذه الاستراتيجيات الحديثة حتى تصل الى خلق مكان لها و المحافظة عليه في هذه السوق التي فرضها النظام الاقتصادي الجديد في ظل المنافسة الشرسة مع المؤسسات الاقتصادية العالمية في مجال السلع و الخدمات(17)

هذا و تمثل المهارة في الاتصالات إحدى الصفات الأساسية التي يتحلى بها القائد الاداري الذي يجب عليه أن يجعل من الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهامه القيادية و يتجسد ذلك في جمع المعلومات و البيانات التي يبنى عليها القرارات و ارسال و ابلاغ نتائجها و توزيعها على جميع المستويات أو الجهات المعنية ، كما عليه ان يراعي في سياسته الاتصالية أربع مستويات تحدد نمط القيادة المكيف مع المواقف

1-النمط الموجه: من خلال إعطاء تعليمات محددة للمرؤوسين و تهيئتهم ليكونوا مستعدين لتنفيذ المهام ، و يناسب هذا النمط الأشخاص الذين تنقصهم الكفاءة و يطمحون للارتقاء

2-النمط المرن: من خلال مواصلة توجيه و مراقبة تنفيذ المهام حيث يدفع مرؤوسيه لفهم القرارات من خلال تشجيعهم و تحفيزهم و إشراكهم في اتخاذ القرار.

3-النمط المساند: من خلال التقليل من توجيه و الاكثار من التشجيع للوصول بأنفسهم لاتخاذ القرارات الصائبة ، فهو أقل تحفيزا و لكن أكثر كفاءة بالنسبة للمرؤوسين.

4-النمط المفوض: يخص الثقة في حل المشكلات و لأخذ القرار من قبل المرؤوسين المحفزين.(18)

لقد أصبح الاتصال التنظيمي يلعب دورا جوهريا نظرا لعلاقته الوطيدة بأنماط التسيير العصرية فهو يشكل فضاء رحب للحوار و المناقشة و الاختلاف كما انه يساهم في ربط علاقات جيدة بين العاملين داخل المؤسسة من جهة و بين المؤسسة و بيئتها من جهة أخرى لهذا فقد لقي اهتماما كبيرا من طرف الكثير من المؤسسات العالمية الناجعة التي أصبحت تستثمر في هذا المجال أموالا باهظة نظرا لمعرفتها بضرورة القيام بذلك إذا أرادت حقيقة التحسين من صورتها الداخلية و الخارجية و من ثم الاستحواذ على القسط الأكبر من الأسواق المتوفرة.

خاتمة:

من خلال تحليل مفهوم الاتصال التنظيمي نلاحظ أن العلاقة التي تربط الافراد في التنظيم الرسمي ، هي السلطة التي يمارسها الرئيس في إتخاذ القرارات و التعليمات ، ومسؤولية المرؤوسين في تطبيق وتنفيذ هذه التعليمات والقرارات واللوائح ، ويتحقق ذلك بالمراقبة المستمرة للمرؤوسين.

أما في التنظيم غير الرسمي ، فيتبين موقع ومكانة الفرد داخل الجماعة ، و القدرة في التأثير على الآخرين ومن هنا تظهر المناورات. و من هنا يبدو أن الاتصالات التي تتم في البناء التنظيمي ، تتحدد من خلال العلاقة التي تربط بين أعضاء التنظيم ، وهذه العلاقة هي التي تشكل المتغيرات العملية الاتصالية ، ويظهر من خلالها إتجاه الاتصالات و أنماطها.

في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة

هذا وقد يتخذ البناء التنظيمي أشكالاً متعددة تبعاً للمتغير المستخدم المرتبط بطبيعة الأنشطة وأهداف المؤسسة.
المصادر و الهوامش:

- 1- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.
- 2- أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.
- 3- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.
- 4- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 142.
- 5- محمد رفعت عبد الوهاب وإبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية مصر، 1998، ص 169.
- 6- ربحي مصطفى عليان ومحمد العيد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم: دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 1999، ص 98.
- 7- محمد مجت جاب الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، ط 1، 1999، ص 260.
- 8- محمد مجت جاب الله: المرجع السابق، ص 267-268.
- 9- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 54.
- 10- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 103 ب س ن .
- 11- ربحي مصطفى عليان وآخرون، مرجع سابق، ص 104.
- 12- <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/old+media>.
- 13- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 145.
- 14- ربحي مصطفى عليان وآخرون، مرجع سابق، ص 104.
- 15- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 149.
- 16- francis balle, dictionnaire des medias, la rousse, paris, 1998, p164.
- 17- جمال الزرن: البيئة الجديدة للاتصال أو الايكوميديا عن طريق صحافة المواطن، مجلة الباحث الاعلامي، جامعة بغداد، 2012، ص 20.
- 18- mohad Alt rad, écouter, harmoniser, diriger :un certain art du management, office de publication universitaire (opu) alger, 1994, p107 .

قائمة المراجع بالعربية:

- 1- أحمد بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
- 2- جمال الزرن: البيئة الجديدة للاتصال أو الايكوميديا عن طريق صحافة المواطن، مجلة الباحث الاعلامي، جامعة بغداد، 2012.
- 3- هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 4- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
- 5- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 6- محمد رفعت عبد الوهاب وإبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية مصر، 1998.
- 7- محمد مجت جاب الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، ط 1، 1999.
- 8- ربحي مصطفى عليان ومحمد العيد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم: دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 1999.
- 9- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع بالفرنسية:

- 1- francis balle, dictionnaire des medias, la rousse, paris, 1998
- 2- mohad Alt rad, écouter, harmoniser, diriger :un certain art du management, office de publication universitaire (opu) alger, 1994.

المواقع الالكترونية:

- 1- <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/old+media>.