

أولاً-تعريف الاتصال التنظيمي:

- عرفه "De fleur" بأنه نقل الرسائل من خلال استخدام قنوات رسمية وغير رسمية.
- عرفه "Meerge" بأنه مجموعة التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في تسيير الاجتماعي للمؤسسة.
- ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ويعرفه "أبو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي ويكون الهدف منه هو تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- يرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.

ثانياً- أنواع الاتصال في المنظمات

اتصال رسمي:

اتصال كتابي:

داخلي: المذكرات, التقارير, النماذج, القرارات, التعاميم, الأوامر, المراسلات, التقارير, التعاميم, القرارات

خارجي: المراسلات, التقارير, التعاميم, القرارات

اتصال غير كتابي:

لفظي: المقابلات, الاجتماعات, الندوات, المؤتمرات, المحادثات الهاتفية, المؤتمرات التلفزيونية

غير لفظي: الإشارات, الحركات, تعابير الوجه

اتصال غير رسمي:

اتصال كتابي:

داخلي: المراسلات

خارجي: المراسلات

اتصال غير كتابي:

## المحاضرة الثانية الإتصال في المنظمات

لفظي: المقابلات ، الاجتماعات ، الشائعات ، المحادثات الهاتفية

غير لفظي: الإشارات ، الحركات ، تعابير الوجه

### الاتصال الرسمي

- يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية ” الرأسية والأفقية
- يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين
- يهتم التنظيم الرسمي بدراسة المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة ، والقيم الداخلية والخارجية وأهميتها للأفراد العاملين
- قسم الباحثون إتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية من خلال التنظيم الرسمي إلى ثلاث أنواع

:

- اتصال رأسي هابط
- اتصال رأسي صاعد
- اتصال أفقي

### الاتصال الرأسي الهابط

يعتمد على النظرة للبناء التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي تنتقل به الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين ويتكون من خمس عناصر كما حددها كاتز وكاهن .

- تعليمات الوظيفية
- التبرير
- الأيديولوجية
- المعلومات
- الرد

### الاتصال الرأسي الصاعد

يعتبر مكملاً للهابط ، ويرتبط بتطور الفكر الإداري ، يحقق الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين وتحقيق الذات، ومن مزاياه :

- يساعد في تقبل الاتصال الهابط فالإصغاء الجيد يصنع المنصت الجيد
- تسهيل مهمة الادارة والوصول للحلول الرشيدة للمشكلات
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف
- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير المشاكل قبل تفاقمها
- حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل من حيث الانجازات والمشاكل والإحساس بمشاعر المرؤوسين

الاتجاه الأفقي للاتصال :

- يتكون من الرسائل المتداولة بين العاملين في نفس المستوى الإداري.
- أثبتت الدراسات زيادة تدفق المعلومات وتحسن إمكانية التنسيق فيه عن الاتصال الرأسي.
- يعمل على حل العديد من المشاكل ويقلل من احتمالات النزاع الوظيفي ويرفع الروح المعنوية.
- يتيح فرصة التفاعل والتكامل الجماعي ويؤدي إلى التحرر من قيود الاتصال الرأسي بنوعية.
- المحدد الأول والأخير لإمكانية وجوده في المنظمة هو شكل النمط أو الهيكل التنظيمي ، فالهيكل الذي يعكس المستوى الرأسي يعتمد على الاتصال الرأسي والعكس صحيح.

الاتصال غير الرسمي :

- تعتقد كثيرا من المنظمات بان :عقلين أفضل من عقل واحد في تحليل أبعاد المشكلة والتوصل لعلاج لها .التحليل الجماعي أفضل من التحليل الفردي.
- جماعات العمل الرسمية : مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين اثنين إلى عشرة تقريبا يتم اختيارهم رسميا لمناقشة موضوع ما أو معالجة مشكلات معينة.
- تتكون إلى جانب الجماعات الرسمية شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية تتضمن كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم ” الجماعات غير الرسمية ” .
- تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم وقد تكون هذه الظروف بيئة أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية تؤثر على سرعة الاتصال بينهم .

ثالثا-شروط زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية:

- وضع خطة واضحة للاتصال الجيد . عن طريق تحديد أهداف واضحة للاتصال تعريف الفرد في المنظمة على أهمية ودور الاتصالات في تحقيق أهداف المنظمة العمل على إبداع وابتكار وسائل اتصال جيدة لتشجيع العاملين على استخدامها
- توعية العاملين وزيادة فهمهم لأهمية الاتصال عن طريق التدريب والندوات والمحاضرات .
- إعادة تنظيم المنظمة لتسهيل عملية الاتصال وذلك بتقريب المسافات وإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج لها العمل .
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين مهارات التحدث مثل : مهارات الكتابة ، مهارات القراءة ، مهارة التفكير ، مهارات الإصغاء والإتصالات .

- تنمية مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال : العمل على تدريب العاملين على كيفية استخدام وسائل الاتصال بطريقة سليمة كالاتتماعات والمقابلات والخطابات والمذكرات والتقارير والهاتف وغيرها فكل وسيلة لها طرقها الفنية
- تطوير نظم حفظ البيانات والمعلومات والبيانات والمعلومات هي أساس كل عمليات الاتصال العمل على وضع نظام لحفظ المعلومات بطريق جيدة وفعالة تمكن العاملين من التدريب عليها واستخدامها بسهولة وحفظ المعلومات لا يعني حجبها من العاملين بل حفظها من التلف والضياع
- تقوية الثقة بين العاملين ،لان عدم الثقة لا يشجع استخدام وسائل الاتصال الشفهي وهذا يشجع على استخدام وسائل الاتصال الكتابية وبالرغم من أهميه الوسائل المكتوبة إلا أن كثرة استخدامها يضيع الكثير من الوقت ويتطلب الكثير من الجهد .
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، يجب مراعاة الفروق الفردية للأشخاص المراد الاتصال بهم سواء من العاملين او الجمهور ؛ فالفروق الفردية من حيث : الميول أو القدرات أو الاتجاهات ، المستوي الوظيفي والثقافي والاجتماعي
- التخلص من العوائق النفسية لأن " العامل الذي يشعر بالنقص والاضطراب النفسي يحجب المعلومات عن الآخرين رغبة في القيمة أو الخوف من تزويد الآخرين بالمعلومات والموظف الانطوائي يميل الى استخدام الأسلوب الكتابي ويتحاشى مواجهة الآخرين " .
- تزويد الاتصالات الغير رسمية بالمعلومات والحقائق . وجود جسر مفتوح لتدفق المعلومات في كل اتجاه .

رابعا-أهمية الاتصال التنظيمي:

تمثل عملية الاتصال الرابط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة ويمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1. نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة مما يسهل في عملية إتخاذ القرار وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
2. تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية
3. الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة في تنسيق الجهود ويعد أساسا للنظام التعاوني.
4. يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله.

خامسا-نماذج الإتصال التنظيمي:

- نموذج لا سويل Laswil : قدم لا سويل منظورا عاما للإتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال: " إن عملية الإتصال يمكن توظيفها بالعبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ ولمن؟ وبأي وسيلة؟ وبأي تأثير؟ " فالإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام أو التسلية أو الإقناع.

- نموذج شانون وويفر Claude Elwood Shannon & Warren Weaver: لقد تمكن شانون خلال عملية فك الشفرات السرية من صياغة فرضياته حول النظرية الرياضية للمعلومات واقترح شانون بنية نظام عام للإتصال الذي يركز على المكونات التالية: المصدر الذي يقوم ببت الرسالة إلى اشارات قابلة للإرسال يقوم الهاتف بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية، القناة هي الوسيلة المستخدمة في نقل الإشارات (لكابل الهاتف) ومفسر الشفرة أو المتلقي الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات وأخيرا الوجهة وهي الشخص أو الشيء الذي تنتقل إليه الرسالة.

- نموذج بيرلو: يفسر بيرلو عملية الإتصال من خلال نموذجه على وجود عوامل ضابطة فالمهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الإتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة ولقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفاتها قنوات رئيسية للمعلومات وركز بيرلو في نموذجه على أن الإتصال عملية متسلسلة و المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل

سادسا- وسائل الإتصال التنظيمي: يمكن إجمال هذه الوسائل كمايلي:

1.1. وسائل الاتصالية المكتوبة: تتخذ أشكال متنوعة منها:

- التقارير: تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة.
  - التلكس: من مميزاته أنه مكتوب ومسجل، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية.
  - لوحة الإعلانات: تفيد في بت ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة.
  - المجلة: تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار.
- 1.1. وسائل الإتصال الشفوية: من أمثلة الاتصالات الشفوية مايلي:

- الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفير في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات، نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها.
- الاجتماعات: تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات يتم إتقادها بصورة دورية أو في حالات استثنائية .
- المقابلات الجماعية: تكون في هيئة اجتماعات كما قد تعقد في صور ندوات أو مؤتمرات وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي.
- المقابلات الشخصية: وهي وسيلة تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية.
- الاتصالات المصور: تولى المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بلغة يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، منها أهمها التلفزيون والصحف، والإعلانات والمجالات.
- الاتصال الإلكتروني: وهو الذي يتم عن طريق الانترنت وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية.

#### سابعاً-معوقات الاتصال التنظيمي

من بين هذه المعوقات:

1. اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة الواسعة والكلمات التي تحمل معاني مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.
2. غموض الرسالة: هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا، يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن لكل فرد يختلف لدى الآخر.
3. العوائق النفسية: هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والغضب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره في معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد.

4. كما أشار الباحث "الشيخ سالم وآخرون" (1995) إلى معوقات الاتصال بأن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبيه لها يخلق سوء فهم في عمليات اتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب رأيه كالتالي:
- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال وتفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها؛
  - عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك؛
  - الضعف في الإصغاء المتحدث؛
  - كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال؛
  - عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والشعور بالتهديد بينهم، يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

5. أما "القريوتي" 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:
- المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه ودرجة الانتقالية في الإدراك ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.
  - المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو مركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأوامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.