

## أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الإداري والتنظيمي)

أنسيمة حدوني

جامعة الجزائر 3

يهدف هذا المقال إلى إبراز أبعاد مسار المعلومة في المؤسسة الاقتصادية من مصدرها إلى مستقبلها محاولين تبيان طبيعة تدفق الاتصال الرسمي والغير الرسمي في التنظيم لتحسين عملها، وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها والمعوقات التي تواجهها من منظور النظريات الإدارية والعلمية لإبراز أهم ما يؤثر على أطراف العملية الاتصالية في التنظيم والمتمثل في حجب المعلومة عن الآخر.

Résumé :

Cette article s'intéresse à appréhender la réalité des démontion de la communication organisationnel dans l'entreprise économique De sa source à son récepteur, en essayant de mettre en évidence la nature du processus de communication formelle et non formelle dans l'organisation afin de refléter ses travaux, dans le rapport de transfert des ordres et les décisions de toutes sortes et les contraintes rencontrées sur la base du contexte de la théorie administrative et organisationnel.pour mettre les influences les plus importantes à la périphérie de processus de communication de la rétention d'information à propos de l'autre.

مقدمة:

يشير مفهوم الاتصال في عصرنا الحالي إلى أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده، فلا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث و الخطابة و إلقاء التعليمات و التوجيهات والاجتماعات و التقارير و غيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار و المعلومات.

مما يعني أن الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي لخلق حركية وديناميكية للجماعات، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص أحدهما يرسل معلومات و آخر يستقبلها دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم. وعلى اعتبار أن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف في مجموعها إلى تحقيق غاياتها وأهدافها في صورة موحدة و متكاملة بنظام اتصالي يربط كافة أجزائها وفروعها، وعليه يعتبر تدفق الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي والغير الرسمي العمود الفقري لها، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية في التنظيم.

1- الاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا داخل تنظيم مهيكّل يساهم في تطوير وزيادة إنتاجها، والاتصال ما هو إلا عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلفت أنواعها.

وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني من خلال المعلومات التي تعتبر اختلاف ينتج اختلاف آخر، هذا الأخير ينتقل و يتعرض لعدة تغيرات متتالية لتكوين الفكرة<sup>(1)</sup> تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات هي عملية فعل الإخبار و تحتوي على مضمون ما يتم الإخبار به في آن واحد قصد فهم المحيط فهما جيدا<sup>(2)</sup> فهي إشارة، أو تصور أو إدراك له أثر على سلوك الإنسان<sup>(3)</sup>. "من خلال رمز تعبيرى يسمح بالاتصال".

وهذا الاتصال هو الذي يسمح بتدفق وتبادل المعلومات في التنظيم بنوعيه الرسمي و الغير الرسمي من خلال الخطوط التي تتبعها المؤسسة في سيرورة عملها لتحقيق أهدافها، إذ تأخذ المعلومة أشكالاً مختلفة (مكتوبة، شفوية،... الخ) فهي توجد في الأشكال التي يفرضها سياق ظهورها.

إن الاتصال هو سلوك مقصود من جانب المرسل يقوم بإرسال المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه، فهي العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد بإرسال مثير عادة ما يكون لفظياً لكي يعدل من سلوك الآخرين، مما يعني أن الاتصال هو سلوك لفظي أو مكتوب يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر.

فيشير مفهوم الإتصال إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين ، يختلف من حيث الحجم ، و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة ، أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي ، أو حتى المجتمع الإنساني ككل<sup>(4)</sup>.

مما يعني أن العملية الاتصال تتمثل في رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصولها أو تستمر وتتجدد ، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل، وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه صلة ولم يخلق علاقة وهكذا، ويتعرض الإرسال الجيد للرسالة إلى عوائق قد تقف حجر عثرة في سبيل وصول الرسالة إلى مستقبلها، بحيث يؤدي هذا التشويش إلى تحريف في مضمون الرسالة أو عرقلة وصولها كلية، ولهذا لا نجد الإيجاب يصل حتى يجد في الناحية الأخرى القبول أو عدمه<sup>(5)</sup>.

فيمكننا القول أن الاتصال الذي يحدث ضمن المؤسسة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، وهو من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات الذي يسهل من تدفقها من أجل صنع القرارات الرشيدة.<sup>(6)</sup> فتسهل عملية الاتصال أوجه التفاعل الإنساني حيث يتم تداول المعلومات والمشاعر والأداء بين الأفراد للتأثير على سلوكياتهم، بالتالي تحدد عملية الاتصال ما يجب على العاملين القيام به وتوفير لهم التغذية الراجعة عن سير العمل وكيفية تنفيذ الأعمال.

مما يعني أن الاتصال ذات اتجاهين مرتبطين ببعض فيشمل الاتجاه الأول عملية نقل الأوامر والمعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في التنظيم، أما الاتجاه الثاني فهو عملية نقل المعلومات في التنظيم في الاتجاه الصاعد للاتصال بمسؤولي المستويات الإدارية العليا، وفي الاتجاه النازل من الأعلى إلى الأسفل لتقديم المعلومة التي يحتاجها العامل في شكل أوامر وقرارات عن طريق قنوات السلطة الرسمية وكذلك المعلومات التي تنساب إلى أعلى عبر تلك القنوات ما هي إلا جزء صغير من شبكة الاتصالات الكلية في أي مؤسسة فعلية.<sup>(7)</sup>

فعملية الاتصال التنظيمي هي السبيل لانتقال أو تبادل المعلومات وتوصيل الأفكار بأسلوب محدد ولغة التفاهم المتفق عليها، بوسائل وقنوات الاتصالات المختلفة والغرض من ذلك تعزيز العلاقات والمنفعة المادية و غير المادية وبالتالي فهو محور وجود التنظيمات، مما يعني أن المعلومة في المؤسسة تمر عبر سلسلة من المراحل والأنماط، من خلال شبكات اتصال تسمح بتنظيم علاقات العاملين داخل مؤسستهم و توزع بينهم المعلومات و الحقائق و الأفكار و تعرفهم بنوع المشاكل التي تعانيها المؤسسة الأمر الذي يمكنهم من أداء عملهم بالكفاية المطلوبة، لذلك يعتبر "كاتز أن "" Katz "Rober Kohan" الاتصال وحدة إعلامية من شؤون وأعمال المؤسسة تعتمد وتقوم في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات والحقائق وحتى المشاعر بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم والإدارة<sup>(8)</sup> وتمثل هذه المعلومات في:

-اللوائح التنظيمية الخاصة بالإعلانات والتوجيهات والنصائح والإرشادات وغيرها.

-المعلومات الخاصة بقوانين العمل.

-معلومات خاصة باقتراحات العمال وشكاويهم.

-معلومات عن سير العمل.

-معلومات عن احتياجات المؤسسة.

-أهداف المؤسسة وإجراء أي تغيير في المؤسسة.

-المعلومات الخاصة بكل وظيفة معلومات محاسبة، تقنية...الخ.

وهذه المعلومات تنقل داخل المستويات التنظيمية بنمط من الاتصالات المتبادلة سواء كانت نازلة من قمة البناء التنظيمي الى قاعدته، أو صاعدة من قاعدة البناء التنظيمي الى قمته أو أفقية في نفس المستوى الاداري.

2- مسار الاتصال في إطار التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة الاقتصادية:

إن كل مؤسسة تحتوي بداخلها عملية الاتصال بشقيه الرسمي وغير الرسمي، والذي يختلف شكله ومحتواه وفقا لطبيعة المؤسسة نفسها، ونوعية القواعد والنظم التي تحكمها، وهو علاوة عن ذلك تفاعل انساني الذي ينشأ بين مختلف العاملين داخل محيط المؤسسة، ويبقى هذا المحيط الناقل الرئيسي للمعلومة من أعلى إلى أسفل، وكذا من أسفل إلى أعلى، وهذا ما نعتبر عنه بالاتصال التنظيمي الذي يتم رأسيا وكذا أفقيا من نفس الدرجة داخل المؤسسة.

فالاتصال التنظيمي هو تعامل القيادة الادارية في المؤسسة مع العاملين داخل نطاقها، وداخل أنشطتها التنظيمية إذ يمكن للإدارة أو السلطة العليا نقل قراراتها وأوامرها إلى مختلف مستويات التنفيذ وبإمكانها توجيه سلوك العاملين في الاتجاه السليم. والقيادة الرشيدة هي التي تستطيع أن تخلق مناخا مناسباً لنمو الاتصال وتحقيق أفضل النتائج، باعتبار أن المناخ الجيد داخل العمل يهيئ الفرص للتعامل المباشر وطرح الحقائق، أو التعرف على المشكلات في العمل.

إنَّ الاتصال التنظيمي يتم داخل حدود المؤسسة، و يستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها ، و عند الحديث عن مسار المعلومة في المؤسسة يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي ، و هناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة و نازلة وجانبية أي أفقية<sup>(9)</sup>.

بمعنى أن تدفق وسريان المعلومة يتم في إطار القواعد الرسمية التي تحكم المؤسسة، من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين و قد يكون في شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسيير في مسار واتجاه واحد.<sup>(10)</sup>

فيتيم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة فتأخذ المعلومات التي تتداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.<sup>(11)</sup>

وتسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المؤسسة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير إلى الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة وذلك لتقديم معلومات بشأن أساليب ممارسات المؤسسة.<sup>(12)</sup>

إن هذا النوع من الاتصالات الرسمية هو ضروري لشرح أهداف وسياسات المؤسسة بهدف تنفيذ الخطط والبرامج اذ لا تستطيع القيادة الادارية الاستغناء عن الاتصال الهابط سواء اتسمت بالطابع التسلسلي أو الديمقراطي أو التشاركي، اذ يتخذ هذا الاتصال عدة صور حددها كاتز وكوهن في:

- توجيهات العمل :وتتضمن التوجيهات الخاصة و الدقيقة للعمل، و تعطي الأولوية لهذا النوع من الاتصالات السائدة في التنظيمات الصناعية و العسكرية و الاستشفائية.
  - ترشيد وإرشادات العمل : وتشمل على المعلومات الموجهة نحو فهم المهام وعلاقتها بالمهام الأخرى فهي توجيهات تفسيرية.
  - الإجراءات و الممارسات التنظيمية : وتتضمن القرارات واللوائح التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل التنظيم.
  - رجوع الصدى حول أداء المرؤوس :ويكون بالرضى وذلك من خلال المكافآت ، وعدم الرضى وذلك من خلال العقوبات و المجالس التأديبية والطرده وتكون من قبل الرئيس.
  - تجسيد الأهداف :وتتضمن المعلومات ذات الطابع الأيديولوجي لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين .
- من خلال ما سبق ذكره يتضح أن الاتصالات الهابطة هي عملية نقل القرارات الإدارية، و التعليمات و التوجيهات و الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس ، إما من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ، أو من هذه الأخيرة إلى الإدارة الدنيا عبر البناء التنظيمي ، لضمان حسن سير العمل . فهذا النمط يركز على سلطة الرئيس.(13)
- و يمكن للمدراء دائما زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة و تشجيعها من خلال تذليل العقبات و الحواجز الموجودة في طريقها، و إظهار المزيد من الاهتمام لتشجيعها والرغبة في نقل الاقتراحات والمشاكل لإيصال الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وهذا ما يعرف بتدفق المعلومة في اطار الاتصال الصاعد.
- إذ تعد الاتصالات الصاعدة الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في البناء التنظيمي من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنح فرصة ظهور الديمقراطية داخل المؤسسة، من خلال تعبير المرؤوسين عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، إضافة إلى ارتباطها بنوع القيادة السائدة في المؤسسة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال من أسفل إلى أعلى سهلا ومتنوعا، وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال من أسفل إلى أعلى قليلا وصعب وكان الاتصال من أعلى إلى أسفل كثيرا ويقصر على إصدار الأوامر.
- ويمكن تلخيص الأشكال التي يأخذها الاتصال من أسفل إلى أعلى فيما يلي : (14)
- 1- تقديم تقارير على الأداء وظروف العمل.
  - 2- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.
  - 3- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
  - 4- طلب توضيح أو إستفسارت عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.
  - 5- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
- بهذا فالرئيس الذي يشجع على تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه صورة شاملة كاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمل بها.
- أما الاتصالات الأفقية ( الجانبيّة ) على مستوى المؤسسة هي الأساس الأوّل لفعالية التواصل على اعتبار أنّها تسيرُ بين أعضاء المستوى التنظيمي الواحد بهدف التنسيق و التعاون ، وهذا ما أكدّه "هنري فايول" من خلال تشجيعه للاتصال الأفقي المباشر، و لا داعي للنقاش كثيرا إذا قلنا أنّها أكثر من حتميّة ضروريّة لإحداثِ التنسيق المطلوب و ضمان عدم التداخل بين المهام في العمل. (15)

إلى جانب الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل، فإن الموظفين يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصالات للحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الرأسي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات، باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر القوة والسلطة .

هذا و غالبا ما يكونُ الاتصال الأفقي شفويا و بطريقة مباشرة خالية من التعقيدات و العوائد الإدارية من خلال اللقاءات و تبادل أطراف الحديث في الزيارات و الاجتماعات إلخ ، و بما أن كل مؤسسة تتوفر على شبكة رسمية يحددها الهيكل التنظيمي، فإن كافة صور الاتصال التي تجري داخل المؤسسات المختلفة متضمنة في الخريطة التنظيمية التابعة لها. (16)

فالاتصال في إطار التنظيم الغير الرسمي هو الذي يتم الاتصال الرسمي كالتقاسمات و الزيارات والاجتماعات و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين أصحاب العمل و المدراء و العاملين في الإدارات الأخرى الغير التابعة لهم تنظيميا أحيانا ، لهذا يأخذ هذا الاتصال شكلا غير رسمي .

فينشأ هذا النوع من الاتصال دون وعي تخطيطي داخل الشبكات الرسمية ليجعلها مكملة لهذا النظام ، فإذا تم الاستفادة من هذه الشبكات فستكون مدعمة للاتصال الرسمي، إذ أن المعلومات تحتاج إلى النشر بطريقة سريعة وهذا ما تقوم به شبكات الاتصال غير رسمي ثم إتباعها بإيصال المعلومات عن طريق قنوات الاتصال الرسمي لأن هذه الأنظمة تحدد بواسطة العلاقات التدريجية للسلطة، فنجد أن شبكات الاتصال الغير الرسمي توجد في شكل سلاسل من التجمعات والتي عن طريقها يتم نشر المعلومات بين أفرادها، وقد تنساب المعلومات إلى أسفل أو إلى أعلى ولكن بطريقة غير متكررة وغير منتظمة. وقد تكون تلك الشبكات متعلقة أو غير متعلقة بالعمل، فلو كانت تلك الشبكات تنقل المعلومات في حدود العمل فيمكن تعريفها أحيانا بالاتصال المتقاطع أو ظاهرة حلقات الوصل والتي تم إيضاحها من قبل الجزء الخاص بالتنظيم، أما إذا كانت المعلومات منقولة بين تلك الشبكات ذات طبيعة شخصية وغير متعلقة بالنتيجة الإنتاجية للعمل فإنها غالبا تكون في شكل شائعات، فالمعلومة التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و أعضائه و يلجأ إليها الموظفون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات. (17)

مما يعني أن مسار الاتصال في التنظيم يكون ضمن نسق رسمي وغير رسمي، ومن خلال مسارات وأشكال ومستويات تتحرك فيها المعلومة ضمن قنوات وشبكات، فالاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية تؤدي إلى التفاعل بين العاملين (18)، لذلك ينبغي النظر إلى التنظيم بوصفه متغير يؤثر في سير العملية الاتصالية وفي توفير المعلومات والتواصل بين أفراد التنظيم. (19)

### 3- التقنيات المستخدمة لتدقيق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

إن الهدف من الاتصال هو إيصال المعلومات لمن يحتاجها ويستخدمها في الوقت وفي المكان المناسب، ويتم إيصال المعلومات إلى المسيرين داخل المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات وتوصيلها خارج المؤسسة للتعامل مع البيئة الخارجية المحيطة بها والتعامل مع الزبائن، الموردين أو المؤسسات المنافسة.

كما أن الاتصال التنظيمي يعني التنسيق بين مختلف المصالح الذي يتم عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات، لأن المعلومة هي أهم موارد رئيسي بالنسبة للمؤسسة وهذا للأهمية البالغة التي تشغلها في مختلف أنشطتها بمختلف مستوياتها، وخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها ولذلك فإن أهمية المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها تكمن في كونها تقلل من شدة هذا التعقيد. (20)



فالمعلومات تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، و تفسر ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة، والرقابة على مختلف أوجه النشاطات، والسيطرة على المواقف المتوقعة لتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة (21).

فنون الاتصال الرسمي هي الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة معاني الرسالة والمتمثلة في الاتصال اللفظي الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية، ويطلق عليها اللغوي سواء كانت مكتوبة أو شفوية، ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع، فهناك اللفظ ذو المعنى الصريح واللفظ ذو المعنى الضمني، فالأمر يتوقف على قدرة المستقبل على فهم مدلولات الألفاظ ومعانيها كما يقصدها المرسل.

وهناك من يعبر عن القدرة بالقوة، ويقول أن التواصل اللفظي يقوم على أساس القوة، وحتى مضمون الرسالة نفسه يبقى غير معقول طالما لم تؤخذ في الاعتبار علاقات القوة، التي تكون حاضرة حضوراً غير قابل للرؤية في الغالب، فالرسالة الموجهة من قائد اداري في المؤسسة مثلاً الى العاملين، تتوفر على عناصر القوة التي تحولها سلطة المنصب، أكثر من الرسالة الموجهة من العاملين إلى قائدهم الاداري، وينقسم الاتصال اللفظي الى اتصال شفهي واتصال كتابي. (22)

الاتصال الشفهي: ويعتبر أكثر قنوات الاتصال شيوعاً واستخداماً في المؤسسات، وهو أكثر الوسائل فعالية وتأثيراً، نظراً لأن الاتصال بين مرسل الرسالة ومستقبلها يكون بشكل مباشر، حيث يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار بأقصر وأسرع وقت ويمكن القول أن 70% من المعلومات تأتي من الاتصال الشفهي بمختلف أدواته، ومن خصائصه تقوية روح التعاون والصدقة من خلال التفاعل المباشر بين المرسل والمستقبل ويزيل التوتر والضغط نتيجة اخراج ما في الذهن، ويشجع على تبادل الاسئلة، ويقرب بين المفاهيم وبالتالي تنمية العلاقات الانسانية، ويسرع عملية تبادل الافكار والآراء والمعلومات، وبذلك يسرع التغذية الرجعية المباشرة، وهو يدخر الوقت والجهد، أما عن سلبياته فقد يؤدي الى نفور المستقبل من بعض السلوكيات والتصرفات والاقوال من المرسل والعكس.

ب- الاتصال الكتابي: وهو قناة هامة يشيع استخدامها داخل المؤسسات وخاصة الكبيرة، حيث يفضل استخدامها لدواعي عديدة، منها كبر وضخامة حجم المؤسسة وتشتتها في مناطق جغرافية عديدة، مما يصعب من عملية الاتصال الشفهي، أو لعدم إمكانية نقلها أصلاً بشكل شفهي وذلك لإرتباطها بحقائق يلزم عرضها كتابياً لسريتها مثلاً أو للحاجة لإثبات موضوع الرسالة كتابياً كدليل يمكن الرجوع اليه بسهولة وقوت الحاجة.

ومن خصائصه سهولة الرجوع اليه لتحديد المسؤوليات عكس الاتصال الشفهي، ويوثق المعلومات للاستفادة منها مستقبلاً، ويمكن توزيعها على عدد كبير من المستقبلين وتكاليف منخفضة، يكون فعالاً من خلال قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة جيدة.

أما عن سلبياته، فهو لا يمد المرسل بالتغذية الرجعية بسرعة، وأحياناً تنعدم التغذية الرجعية لكون الإرسالية لا تحتاج الى رد بل للإعلام فقط، كما أنه يمكن أن تفسر الرسالة في غير معناها، وقد تكون غير مفهومة أو واضحة، مما يتطلب على المستقبل وقتاً أكثر وجهداً أكثر لفهمها وتنفيذها. (23)

في حين أن التقنيات الغير اللفظية هي التي تستعمل فيها بدائل أخرى للفظ المكتوب واللفظ الشفهي، وتعتمد لغتها على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دوراً متميزاً في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من أن المتصل لا يتفوه بأي كلمة في بعض المواقف، إلا أن أشياء كثيرة في هيئتنا وتصرفاتنا تمنح عنا معلومات للأخرين، من تلك الأشياء كالمظهر العام، الأفعال، اللباس، والحركات، ووضعية الجسم، وهذه القناة لا يمكن تجاهل أهميتها خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين

بالمؤسسة مع بعضهم البعض، لكونها مفيدة في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضى والغضب، والموافقة والرفض، ويمكن اعتبار كذلك الاتصال غير اللفظي اتصالا مكتملا ومساعدًا للاتصال الشفهي. (24)

بمعنى أن المعلومات هي أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المؤسسة، التي بفضلها يمكنهم الاتصال ببعضهم البعض، مما يسمح بانتقال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة لتأمين التنسيق والربط بين مختلف مستويات التنظيم، وبين نشاطات مختلف أعضاء أفراد المؤسسة، كما تسمح بالربط بين مختلف وظائفها. فتشكل المعلومة عاملا هاما في الفهم الاجتماعي في المؤسسة، باعتبار أنها تسمح وتسهل الاتصال الداخلي بإبقاء مناخ اجتماعي عملي، تعاوني، وتحفيزي ملائم يسهل ذلك وجود نظام للاتصال فعال مما يسمح بتقوية قيم وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات المفتوحة وهذا ما يعرف بالقناة التقنية وذلك باستخدام الوسائل التقنية الكلاسيكية كالهاتف، والتلغراف، والتلكس، والانترنت، والأنترايت، والاكسترايت. التي تساهم في:

- التفاعلية: بين المستقبل والمرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع التفاعل بين الموظفين بعضهم البعض.

- التلازمية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت مناسب للمستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت، ففي البريد الإلكتروني مثلا نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل ودون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية.

- قابلية التحرك و التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط أو حامل للآخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

فالانترنت تعتبر تقنية مساعدة في تدفق المعلومات بين المصالح والمديريات بسرعة عالية وبطريقة مرنة وذلك من خلال البريد الإلكتروني email الذي يسمح للمستخدمين بتبادل الرسائل والسرعة الرد عليها، مما يعني التفاعل بمجرد وصول المعلومة. (25) كما تساهم الانترنت في التنسيق بين مختلف العمليات والنشاطات في المؤسسة وذلك للاتصال بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة، كما يعد وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها، فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيار بث متفق عليها ولا يتم إرسالها عن طرق النظام الداخلي قبل إستيحاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها آليا في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، وبذلك تؤمن الانترنت الدقة وتوفر الوقت مع إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض من خلال الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي ولا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة. (26)

كما تجدر الإشارة إلى القنوات التصويرية كاستخدام لوحة الاعلانات في أماكن العمل، والملصقات الشهرية الخاصة بالمؤسسة، وغيرها من اللوحات الاعلانية المرتبطة بعمل المؤسسة في شكل رسائل غير مباشرة للعاملين لإعلامهم بشئ ما، أو تحفيزهم ولفت انتباههم. (27)

4- أبعاد الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري والتنظيمي:

لقد اهتم المختصون في الإدارة منذ زمن بعيد بالاتصال فمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال، كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها.

وتطورت هذه النظرة إلى الاتصال مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه النشاط من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

وأصبحت العملية الاتصالية من بين مميزات ومكونات المؤسسة الحديثة، وهي وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي، وفي هذا السياق هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة الاتصال التنظيمي، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها، وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح.

• أبعاد الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية (28)

- الاتصال عند ماكس فيبر M. Weber

لقد أبرز ماكس فيبر من خلال نمودجه للسلطة العقلانية، عدة جوانب هامة متعلقة بالاتصال اذ يعتبره سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة، حيث أن قائمة المهام والقواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي توحد محتواه وتحدد أطرافه ويتم الاتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي ووفق تدرج السلطة التي تتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمؤسسة. يعتبر فيبر البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة فتتلخص إسهامات "ماكس فيبر" في التنظير للاتصال التنظيمي في تدوين وتوثيق كل خاصية لنمودجه المثالي للتنظيم البيروقراطي بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات و الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطارات بشرية لإعداد الكتيبات والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة .

وعليه فالأصل حسب ماكس فيبر، يرتكز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين، إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخراط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

أن يحافظ العامل على أسرار « وقد ركز "ماكس فيبر" على مبدأ "السرية" أي المؤسسة ولا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات، غير أن السرية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، فتبلغ ذروة الأهمية في المؤسسات العسكرية.

إن التنظيم البيروقراطي "الفيري" هو تنظيم مثالي لم يطابق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشرذم في الإجراءات الإدارية وأبطأت عملية الاتصال وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات. (29)

- الاتصال عند فريدريك تايلور f. Taylor :

ساهم تايلور Taylor في تطوير الإدارة بشكل علمي، فقد ساهمت أبحاثه ودراساته المتمثلة في تحسين ظروف العمل والتخصص فيه، بحيث يتم تأهيل وتكوين عمال متخصصين، فيزيد من الإنتاج، ويعود بالفائدة على العمال من خلال رفع أجورهم جراء تحسين مردودية مؤسساتهم، من خلال الاتصال بين القيادة الإدارية (القائد) وأعضاء التنظيم (العاملين) من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمر، يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة، إلى مختلف المستويات الدنيا في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها. (30)



- ل عند هنري فايول H.fayol:

اهتم هنري فايول H.fayol في تحليلاته للإدارة التنظيمية على الهيكل التنظيمي، كمصدر ووسيلة تحدد سلسلة القيادة والمسار الإلزامي للاتصال الرسمي الذي لا يمكنه الانحياز أو الخروج عن مسار الهيكل التنظيمي، فالاتصال الجيد بين المسؤول الإداري (القائد) وتابعيه (العاملين) أمر مطلوب، لكنه يجب أن يبقى منحصرًا فيما هو ضروري لإنجاز المهام التي هم مسؤولون عنها<sup>(31)</sup> وقد دعا فايول H.fayol إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر..... الخ، وغيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور Taylor ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

إن الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية له وظيفة تقنية تشتمل على مجموع الأنشطة الاتصالية التي تعمل على ضمان إرسال صحيح ومنتظم للمعلومات في المؤسسة، وقد تأخذ هذه المعلومات شكل أوامر وتعليمات أو نقاط مصلحة، كما قد تأخذ طابعا شفويا أو مكتوبا، بمعنى أن مساهمة النظرية الكلاسيكية هي مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصال، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتدقق الاتصال، وأساليبه، ومعوقاته.

- الاتصال لدى شستار برنارد CH.Bernard

يرى برنارد CH.Bernard بان أول وظيفة للمسؤول الإداري (القائد أو المدير) تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ مناسب<sup>(32)</sup>.

لقد استخدم برنارد CH.Bernard علمي النفس والاجتماع في دراسته للمنظمة، حيث رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، كما اهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم إلى العمل، وذلك بدراسة حاجاتهم وما يمكن للمنظمة أن تقدمه (كمكان العمل) أن تقدمه، سواء من حيث العوامل الاقتصادية وظروف العمل وفرص الامتياز والقوة والفخر بالعمل، والارتباط والانتماء إلى جماعات العمل.

كما ركز برنارد على القيادة الإدارية "كأساس يمكن الاعتماد عليه لربط العاملين بأهداف المنظمة، وعلى تقديم الحوافز المتعددة والمختلفة والإقناع بالتوصيل إلى الفعالية والإنتاجية العالية"<sup>(33)</sup>. رغم ما قدمته هذه الأفكار من تفسيرات لظواهر التنظيم وعلاقتها بالاتصال، إلا أنها انتقدت بشدة نظرا لتصوراتها الضيقة لكل من الفرد والعلاقات الإنسانية، ونظرتها المرتكزة على القضاء على الحرية الفردية وإجبار الفرد على الخضوع والطاعة وإغفالها للعلاقات الإنسانية.

واعتبارهم للأفراد كأشخاص عقلايين يعتمدون في أهدافهم على الجانب المادي من الأجور والمكافآت، وغيرها من المبادئ التي جعلتهم لا يهتمون بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المؤسسة، دون الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، خاصة فيما يتعلق بالاتصال كحاجة إلى المعلومات والاطلاع على الآراء والمواقف سيما حول ظروف العمل<sup>(34)</sup>.

• أبعاد الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية

- الاتصال عند التون مايو E. Mayo:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة " التون مايو ( 1926 ) " لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أدت لمساعدة المدراء في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفّر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه. (35)

- الاتصال عند رنيسيس ليكرت R. likert :

حول مفهوم حلقة الوصل، الذي يركز على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين، ويبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثيري تبادل وانتشار المعلومات.

إذا كان تايلور F.taylor قد ركز على الإنسان الاقتصادي كأساس للحوافز والإنتاجية ومايو E.Mayo قد ركز على مفهوم الرجل الاجتماعي كأساس لذلك، فان ليكرت R.likert يرى أنه من الواجب دراسة وفهم الإنسان كفرد وجماعة ودراسة العمل وما يحيط به من ظروف، وقدرات الإنسان العامل وإشباع حاجاته وتحقيق رغباته في استخدام مهاراته وقدراته، هذا يعني أن رواد الفكر التنظيمي يتبنون إتجاها إنسانيا في التعامل بين المدير والأفراد وترتبط بين القيادة والإنتاج، فالقيادة يجب ألا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد مما قد يؤثر سلبيا على معنويات العامل ورضاه الوظيفي وإنتاجيته وحتى كفاءته، لذلك فالقيادة هي قيادة ديمقراطية وقيادة اتصال تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القائد والتابعين له، بحيث يشارك المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار، الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة أو التنظيم وأيضا أهداف العاملين ليكون هناك توازن منطقي ومعقول دون أن يكون أحدهما على حساب الآخر.

وتأكد على أهمية قيم الجماعة والاتجاهات وأيضا يعترفون بشكل الجماعات الغير الرسمية كجزء يؤثر في التنظيم نفسه، والى جانب ذلك فان القائد عليه أن يولي أهمية كبيرة الى الشكاوي الموظفين وتظلماتهم ويحاول تقديم المساعدة والعون، والاستماع بروح ايجابية الى وجهات نظرهم ومحاولة الوصول الى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليتحصل القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي الى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح ايجابية ويؤدي إلى زيادة الإنتاج. (36)

إن تدفق الاتصال وعلاقات التفاعل في المنظمة تنطوي وترتبط بعلاقة السلطة، حيث تكون فعالية الاتصال مطلوبة أكثر في إطار علاقة الصلاحية التبعية، خاصة فيما يتعلق بتقبل المرؤوس لفكرة تبعيته للرئيس المسؤول عليه، انطلاقا من كون المجموعة المنظمة أيا كان نوعها وحجمها، فان لها أهداف تسعى لتحقيقها من خلال إقامة نظام لسيرها ينطوي وفق وسائل وطرق، مع إشراك وتركيب الوسائل بهدف تنسيق نشاطات أفرادها.

وهي بذلك تخلق نوعا من قنوات التفاعل، بين هؤلاء الأفراد بحيث يأخذ هذا التفاعل شكلا معينا، يعكس الكيفية التي تنظم بها المجموعة نفسها من جهة وثقافة توزيع وتدرج السلطة فيها من جهة أخرى، أي مدى ديمقراطية العلاقات بين مختلف الأفراد على اختلاف مكانتهم الاجتماعية في المنظمة وصلاحياتهم وأدوارهم.

فشكل التفاعل ودرجة ديمقراطية العلاقات، تؤثر مباشرة على نوعية الاتصال وجودته، وبالتالي يمكن اعتبارها عاملا لتفعيل الاتصال في المؤسسة أو من عقباته، فكلما كانت العلاقات أكثر ديمقراطية بين القائد والأتباع كلما كان عدد القنوات الاتصال أكثر تعددت اتجاهاته، ليكون أكثر توترا. (37)

#### 1- المعوقات التي تحد من مسار الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

يؤثر التنظيم بلا شك على الاتصال ومساره في المؤسسة، ذلك أن قصور وعدم الوضوح في الاتصالات الرسمية ووجود مستويات إدارية كثيرة ليس لها ما يبررها، يعتبر عبئا على عملية الاتصالات في المؤسسة وقد يؤدي إلى تعطيلها، وبالمثل فإن كبر حجم المؤسسة في ظل مركزية التنظيم يعني أن تبادل المعلومات ومزاولة الاتصالات ستصبح عملية أكثر طولاً وصعوبة، مما يؤدي إلى عدم وضوح السياسات والأهداف والقواعد والإجراءات واللوائح وبالتالي إعاقة عملية الاتصالات. (38)

إن تعدد المستويات الإدارية بين أطراف الاتصال يعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المرسل إليه، وينتج عنها حجب الأخبار والمعلومات أو تحريفها وهذا ما يفقد عملية الاتصال فعاليتها. (39)

ولأن أساليب وقنوات الاتصال تعتبر المسالك التي عن طريقها يتمكن المرسل من توصيل أفكاره، وآرائه ووجهات نظره، واتجاهاته إلى مستقبل الرسالة، فقصور أدوات الاتصال وعدم كفايتها لإيصال الرسالة قد يعرقل من مسار المعلومة، فقد تكون المذكرة المكتوبة غير مفهومة بل تحتاج إلى محاضرة هاتفية لتوكيدها، وقد تكون التعليمات المكتوبة لا تفهم وحدها بالعرض بل لابد من إلحاقها باجتماع توضيحي، وأن اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة بل لابد من رسم توضيحي أو ملصق يوضحها. (40)

هنا تجدر الإشارة إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية رافقتها العديد من التغيرات المتتالية، مما نتج عنه ظهور جو نفسي واجتماعي لا يبعث على الارتياح بفعل تغير أنماط التسيير وعلاقات العمل، مما أثر سلبا على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبقيت عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق، وما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع الموظفين، كما بقيت الذهنيات التي لا تنبأ للاعتبارات الانسانية في مقدمتها الاتصال التنظيمي، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي ومن شأنه عرقلة مسار الاتصال التنظيمي، فأبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد أن المؤسسات التي يعملون بها تتسم بالجمود والبيروقراطية في أشد مظاهرها السلبية وليس كما نادى بها ماكس ووبر بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم عراقيل وفوضى، كما يعتبر الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من الموظفين، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم، فضلا عن المسؤولين، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا وقويا، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل الموظفين Feed-Back (41)

وهذا يقودنا للرجوع للمشاكل التي تعرضت لها العملية الاتصالية في نظام تايلور وماكس فيبر max weber والتي انعكست سلبا على العديد من الجوانب كتسيير وتناقل المعلومة الحساسة بالرغم من أنها ميزت مراحل غابرة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية إلا أن هذه الأخيرة لازالت تشكو فشل في مشاريعها وأهدافها وهو مشكل أساسي محوري والمتمثل في تدفق الاتصال وتناقل المعلومة في التنظيم دائما انطلاقا من نسقها الداخلي على وجه التحديد.

فسوء تداول المعلومة أدى للبحث عن فجوات الاتصال و الاعلام داخل المؤسسة، وهذا ما قامت به بحوث إلتون مايو و مدرسة العلاقات الانسانية للاستفادة من التطور التكنولوجي خدمة لسيولة معلوماتية أوفر داخل هذه الانظمة هدفا للبقاء. (42)

خاتمة:

يمكننا القول أن هناك قوى ومتغيرات فاعلة ومؤثرة داخلية وخارجية في تنظيم المؤسسة خاصة على هيكلها الاتصالي، وذلك إذا سلّمنا أن المؤسسات هي أنساق مفتوحة تتأثر من جهة بسلوكات الأفراد والتشريعات والنظم التي تعمل داخلها إضافة إلى تأثرها بالعوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية من جهة أخرى.

إن تقييم تدفق العملية الاتصالية في التنظيم يتطلب التركيز على مدى الجودة التي يتميز بها نظام الاتصال الرسمي من خلال ما يوفره التنظيم الرسمي من جهة، والنظر للمرسل ككائن اجتماعي يحمل معايير وقيم وتصورات وعادات، وبالتالي فهو يؤثر في مسار تدفق المعلومة في التنظيم غير الرسمي فيتبين موقعه و مكانته داخل الجماعة و قدرته على التأثير في الآخرين من هنا تتحدد أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي من خلال العلاقة التي تربط بين أعضاء التنظيم و التي تشكل متغيرات العملية الاتصالية، فيتبين موقع ومكانة الفرد داخل الجماعة ، فيتحدد مسار الاتصال التنظيمي والذي يظهر من خلال إتجاه الاتصالات و أنماطها التي تسير في القنوات الملائمة ووفق شروط مطلوبة.

كما أن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة و خاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة، و هذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح وتؤثر على المرودية و الفعالية من خلال تحسينها.

قائمة المراجع والهوامش:

- 1-Mélèse .J, Approche Systémique des Organisations, édition d'Organisation 1990, P15.B
- 2- Robert Reix, Système d'Information et Management des Organisation, édition Vuibert, Paris, 1998, P16.
- 3- BERNARDE E et BUOFARES F, Information pour la Comptabilité de Gestion, édition ESKA, Paris, 1995, P26.
- 4- محمود عودة :أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988 ص05.
- 5- Nicole d'Almeida, Thierry libaert, la communication interne de l'entreprise, 4 édition, éditions Dunod, paris, 2004, p18.
- 6- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة، عالم الاتصال، سلسلة الدراسات الإعلامية ديوان المطبوعات الجامعية 1992، ص141.
- 7- سايون هيرت، السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003، ص31.
- 8- زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الانجلو المصرية، الإسكندرية، 1974، ص133.
- 9- حسين حرير، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن 2004 ص 55.256
- 10- السيد محمد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص26.
- 11- محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين 2006 ص65.
- 12- محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، 2008 م، ص168 .
- 13- محمد رفعت عبد الوهاب ، ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الادارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1998، ص292.

- 14- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 146
- 15- محمد قوي بوحنية، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2010، ص 156.
- 16- Stéphen (redwood), charles gold wasser, and simon street, action management ,N.Y. ,1999, p 36.
- 17- أحمد علي سالم، نظريات التنظيم، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 111.
- 18- PHILIPPE BERNOUX, La sociologie des organisations, initiation thématiques suivie de douze cas pratique, 3éd, éditions du seuil, 1985, p123.
- 19- سليم إبراهيم الحسينية، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 1988، ص 407، 408.
- 20- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات ونماذج واستراتيجيات حديثة، عالم الكتاب، الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 07.
- 21- احمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة:الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 206 .
- 22- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، ط2، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 32.
- 23- محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الادارية، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 1996، ص 21.
- 24- Lassary, tout sur le management, édition distribution, el Dar El Othmania, algerie, 2007, p 75.
- 25- Michel Volle, Economie des Nouvelles Technologies, 4ed, édition, Economica, Paris, 1997, P123.
- 26- Piere Bouloc, Les NTIC Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication, Dunod, Paris,2003,p183.
- 27- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 28- علي عبد الرازق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999 ص 43 .
- 29- فايز الزغيبي ومحمد ابراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967 ص 35 .
- 30- ناصر دادي عدون، ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، ص 24.
- 31- فاطمة الزهراء أمير عالي، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010، 2011، ص 51 .
- 32- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 24 .
- 33- فاطمة الزهراء أمير عالي، مرجع سبق ذكره، ص 53 .
- 34- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. ص 25-26.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 94 .
- 36- ظاهر كلادة، القيادة الادارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 68.
- 37- فاطمة الزهراء أمير عالي، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- 38- محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الادارية، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 1996، ص 81، 80.
- 39- على عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية كالسلوك في مجال العمل، (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 144
- 40- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 160، 163.
- 41- جمال ساملي، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 16
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 276 .