

## نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر

**Models of organizational communication in the light of contemporary administrative thought**فاطمة دريدي<sup>1</sup>، أمال زرفاوي<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد خيضر - بسكرة، fatimasociodridi@gmail.com<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر - بسكرة، amelzerfaoui@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/26

تاريخ الاستلام: 2021/11/26

**ملخص:**

يعتبر الاتصال بعدا تنظيميا يتم وفقه التنسيق بين مختلف المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي، وتحديد الأدوار وتحقيق التكامل بين وحدات الإنتاج، وهذا من شأنه حسب ماكس فيبر ترشيد العملية الاتصالية، وعلى الرغم من الدور البارز الذي يحققه الاتصال التنظيمي على المستوى العملي، إلا انه يشهد مجموعة من المعوقات على المستوى الداخلي للمؤسسة الصناعية، والتي ترتبط في عمومها بمشكلة الثقافة التسييرية والقيم التنظيمية الخاصة بعناصر التنظيم وخاصة في القطاع العمومي.

حيث أثبتت الدراسات الميدانية أن القائمين على العملية الاتصالية بالمؤسسة متحصلين على شهادات لا تتطابق مع متطلبات المنصب، وان الغموض يشوب الكثير من القرارات والسلوكيات التي يجهل عناصر التنظيم الجدوى منها لعدم حصولهم على معلومات مفصلة حول الأمور المتعلقة بمكان عملهم.

**كلمات مفتاحية:** النموذج؛ الاتصال التنظيمي؛ الإدارة؛ المنظمة.

**Abstract:**

Communication is an organizational dimension according to which coordination is carried out between the various interests and ranks of the organizational structure, defining roles and achieving integration between production units. Obstacles at the internal level of the industrial establishment, which are generally related to the problem of managerial culture and organizational values for the elements of the organization, especially in the public sector, where field studies have proven that those in charge of the communication

process in the institution obtain certificates that do not match the requirements of the position, and that many decisions and behaviors are ambiguous.

The elements of the organization are ignorant of the feasibility of them because they do not have detailed information about matters related to their place of work.

**Keywords:** Model; organizational communication; management; organization.

\* المؤلف المرسل: أمال زرفاوي ، الإيميل: amelzerfaoui@gmail.com

## 1. مقدمة:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الأساسي الذي تدور حوله المؤسسة كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وإفراداً، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

والهدف من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضاً على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات. (حزي، 2020، ص09)

فال اتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال، كما يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض، وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه توحيد الجهود المختلفة للتنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد بما يتوافق مع أهداف المنظمة، لذا يجب أن تتوافر في كل منظمة وسائل الاتصال الفعال التي تكفل للمدير والوقوف على وجهات نظر مرؤوسيه ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وآرائهم نحو العمل، والقرارات التي تصدرها الإدارة وتفسيرهم لها وردت فعلهم نحو هذه القرارات، ومن ناحية أخرى لا بد من أن تتوافر للإدارة البيانات والمعلومات من مواقع

التنفيذ بحيث تتمكن من إصدار القرارات السليمة، وفي نفس الوقت تقييم نتائج التعليمات والتوجيهات التي أصدرتها. (السيبي، 2003، ص06)

## 2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

### 1.1. مفهوم الاتصال:

\* لغة: في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية، وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

\* اصطلاحاً: هو انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية، وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى بقصد المرسل. (أبو سمرة، 2008، ص.ص16.15)

ويعرفه "A.PARKINSSON" هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستصاغة من المستهدفين بها. (العلاق، 2009، ص05)

فالاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من

الخدمات. (خلادي، 2008، ص13)

### 2.2. مفهوم التنظيم:

\* لغة: تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي ORGANIZATIO أما المصطلح العربي فهو من نظم ينظم ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة. (بوفلجة، 1992، ص13)

\* اصطلاحاً: يعرف روبنز "ROBBINZ" التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، (القيوتي، 2000، ص38)

فالتنظيم حسب تومسون "THOMPSON" كيان رشيد لتحقيق أهداف محددة من خلال قيامه بمجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة. (الشافعي، 2002، ص12)

كما يعرف التنظيم أيضا: بأنه العملية التي بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة، والمنظمة جهاز لأداء العمل وتتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ ومزيج من كل ذلك وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم. (الدوري، 2011، ص67).

### 3.2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها. (كاظم محمود، 2002، ص116).

ويعرف كذلك: بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (Alex muchielli, 2001,p67)

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. (لو كيا ، 2006، ص226).

### 3. نشأة الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ " ييجو " أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" حوالي عام 1926.

- كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبها صحفياً ضمن هيكلها الإداري.
- ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات وذلك بعد ما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحيفتين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.
- وتطور بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (زعوم، 2009، ص16)

#### 4. مبادئ الاتصال التنظيمي:

- 1.4. مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء.
- 2.4. مبدأ الاهتمام والتركيز: أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من أجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.
- 3.4. مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالاتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فان المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيماً لسلطته.

**4.4.** مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي: أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل. (أبو قحف، 2001، ص.ص84، 85)

### 5. أنواع الاتصالات التنظيمية:

ونعني بالاتصال التنظيمي الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة السارية في هذه المنظمات. (عساف، 1999، 221)

وإذا ما استعرضنا هذا النمط داخل المنظمات نجد أنه يتميز في أربعة أشكال (اتجاهات) أساسية تمر من خلالها العملية الاتصالية:

**1.5.** اتجاه من أعلى إلى أسفل (الهابط): أي من الإدارة العليا للعليا للعليا للندنيا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات ونشرات أهداف المنظمة من طرف الاتصال من أعلى لأسفل فهذا النوع من الاتصالات التنظيمية أساسي في أي منظمة. (العويسات، 2002، ص48)

ويتكون الاتصال الرأسي الهابط من مجموعة من العناصر يقسمها كل من (كاتز) و(كاهن) إلى:

\* **تعليمات الوظيفة:** حيث يوضح الرؤساء للمرؤوسين جميع ما يتعلق بإبعاد الوظيفة ومن الطبيعي أنه كلما اطلع شخص ما بمسؤوليات أكثر كلما زادت محتويات التعليمات الوظيفية والعكس صحيح.

\* **التبرير:** يتوقف التبرير لشخصية الرؤساء ونظرتهم لمرؤوسيههم فإذا كانت نظرة تشاؤمية فلا يلجأ إلى التبرير أي قرار باعتبار العاملين كسالى خاملين، أما إذا كان ينظر إليهم نظرة تفاؤلية سيلجأ إلى تبرير كل قراراته من خلال الإقناع وهذا لتحسيس الفرد وتحقيق التكامل الجماعي والانتماء.

\* **الإيديولوجية:** تعتبر الإيديولوجية أو الفلسفة والمذهب امتداد لفكرة التبرير والاتصال القائم على الإقناع كفلسفة لتبرير أهداف المنظمة وتفسير التصرفات التي تؤثر على المرؤوسين بما يعود بالفائدة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

\* **المعلومات:** تلعب المعلومات دورا هاما في حياة العاملين فهي فرصة للتعرف على كل ما يتعلق بالمنظمة وبال حقوق والواجبات لكل موظف.

\* **الرد:** يعتبر المرتب الشهري سواء كان نقدا أو في صورة شيك وسيلة للتعرف على عنصر الرد في الاتصال، وان تقاعس الموظف قد يعقبه خطابات تحذير أو نقل أو طرد من الوظيفة وفق إجراءات وصور التأديب المختلفة. (عامر، 2000، ص.ص 60.59)

**2.5. الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك ولكن يمكن القول إن هناك عقبات حمة تواجه هذه النوع من الاتصال من هذه العقبات نذكر:

- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف.

- المركز المتدني للمرؤوسين. (عياصرة؛ وبن أحمد، 2008، ص170)

**3.5. الاتصال الأفقي:** ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الوحدات التنظيمية في مستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاري يشجع إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

**4.5. الاتصال المتعدد الاتجاهات:** تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل وهذا النوع من الاتصالات فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل. (برقية، 2016، ص.ص 8.7)

**6. أهمية الاتصال التنظيمي:** للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويتضح ذلك من خلال الآتي:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد في الرقي بالمنتجات الإنتاجية.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.
- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بإشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها. (هارون علي، 2020، ص.ص 16.15)



## 7. خصائص الاتصال التنظيمي:

- \* **الأهلية:** تشكيلات وإجراءات التأسيس القانونية وان لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
- \* **النظام الداخلي:** هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
- \* **القيادة:** كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من اجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
- \* **التعاون:** أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
- \* **خدمة المجتمع:** وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فان من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- \* **الشكل العام:** ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال. (عبد الله، 2016، ص15)

## 8. أهداف الاتصال التنظيمي:

- \* **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
- \* **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم
- \* **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وإحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.
- \* **تماسك أفراد التنظيم:** وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

\* تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات تحلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة. (بن نوار، 2004، ص.ص120.121)

## 9. عناصر الاتصال التنظيمي:

\* المرسل: هو الجهة الذي ينقل الرسالة المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية البحث لهذه المعلومات وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار. (محمود العودة، 2006، ص31)

\* الرسالة: هي الركن الثابت في عملية الاتصال واهم عنصر من عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. (عبد العزيز، 2001، ص177)

\* الوسيلة: تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسله لذلك على المرسل إن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وإجراءات العمل.

\* المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص الذي يستقبل الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه

وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره للمعاني الرسالة وتعامله معها. (عبد الباقي، 2005، ص309)

## 10. نموذج عملية الاتصال:

1.10. طبيعة النموذج: تعرض أو تقدم النماذج في أشكال عديدة فهناك نماذج لفظية، نماذج إحصائية أو رياضية... الخ، وتختلف النماذج في إحجامها كما تختلف في عدد المتغيرات التي تظهرها أو تأكدها ولكن هذه الاختلافات تقع بشكل عام تحت فئتين عريضتين هما:

\* النماذج البنائية: وهي التي تبرز الخصائص الرئيسية للحدث أو الظاهرة أي المكونات وعدد ترتيب الأجزاء المنفصلة للظاهرة التي تصفها.

\* النماذج الوظيفية: هي التي تسعى إلى تقديم صورة مطابقة للأسلوب الذي يعمم بمقتضاها النظم وهي نماذج تشرح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة. (ناصر، 2020، ص1)

## 2.10. أصناف النماذج:

### \* النماذج الخطية:

- نموذج أرسطو: يرى أرسطو في كتابه "فن البلاغة" أن البلاغة ويعني بها الاتصال: هي البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة، وقد نظم أرسطو دراسته على العناوين الرئيسية الآتية:

- الخطيب... المرسل.
- الخطبة... الرسالة.
- المستمع... المتلقي.

- نموذج هارولد لازويل: يقترح خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي: من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة (قناة)؟ لمن؟ وبأي تأثير؟

- نموذج شانون وويفر: نشر (شانون) نتائج البحث الذي أجراه لشركة سيل للهاتف وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج (شاوونويفر) للاتصال وقد وصف الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية: مصدر، مرسل، القناة، المستقبل، الهدف، مصدر، الضوضاء. (يسري؛ والمغربي، 2004، ص242)

**\* النماذج التفاعلية الثنائية الاتجاه:**

ترى هذه النماذج أن الاتصال البشري ليس عملية واحدة بل هو مركب أو تجميع للعديد من العمليات أو القوى المعقدة والمستمرة التي تتفاعل في ظرف ديناميكي ليس له بداية أو نهاية. (حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، 2004، ص36)

- **نموذج شرام:** ركز في نمودجه على أن كل فرد لديه إطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد ودرجة التعلم والقدرة وماشابه ذلك، ورغم أن لكل منه إطار مليء بالدلالات والإشارات والصلات والعلاقات إلا أننا مختلفون لذلك يختلف محتويات هذا الإطار حسب الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها كل فرد.

- **نموذج اوسجود:** يعتبر الاتصال عملية تفاعلية متكاملة يقوم فيها المرسل بثلاثة ادوار، رمز، مفسر، ومحلل للرمز، وكذلك يقوم المستقبل بنفس الأدوار الثلاثة السابقة والعملية عند (اوسجود) عملية تفاعلية تامة. (علبان؛ والطوباسي، 2005، ص73)

**11. معوقات الاتصال التنظيمي:**

\* **المعوقات النفسية:** وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك- الإدراك الانتقائي- الانطواء- اللغة- الانفعالات -الاختلافات الوراثية.

\* **المعوقات التنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وتباين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل، ومن بين هذه الصعوبات: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية. (سعد ياسين، 2000، ص41)

\* **معوقات اجتماعية وثقافية:** ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات ونذكر منها: التباعد الاجتماعي، الاختلافات الثقافية...

\* **معوقات بيئية:** منها:

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة.
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة.
- ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل. (محموش، 2009، 54)

\* **المعوقات التقنية:** أهمها:

- ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة للاستخدامات المحلية.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- عدم توفر الصيانة الوقائية والدورية لتقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

(قنديلجي؛ والوردي، 2005، 302)

## 12. خاتمة:

حاولنا في مقالنا هذا التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، وإبراز عناصره، ووقفنا بشيء من الشرح والتفصيل على نماذجه و الممثلة في (النماذج الخطية، والنماذج التفاعلية الثنائية الاتجاه) وسعى إلى التعرف على أهم مبادئه، وخصائصه، وأهميته، وتم الإشارة إلى أنواع الاتصال التنظيمي (الرسمي، والغير رسمي)، كما تم توضيح أهم العناصر الأساسية لتكوين عملية اتصال فعالة داخل المنظمات، كما ابرزنا أهم المعوقات التنظيمية التي تعيق هذه العملية ومن بينها (المعيقات النفسية، الاجتماعية، الثقافية،

البيئية... الخ)، فالاتصال التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان الاتصال داخل أو خارج التنظيم.

### 13. قائمة المراجع:

1. أبو سمرة، مُجّد. (2008). الاتصال الإداري والإعلامي. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
3. بوفلجة، غياث. (1992). مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. برقية، سهيلة. (جوان 2006). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. (24).
5. بن نوار، صالح. (2004). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية. (22).
6. الدوري، علي حسين. (2011). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
7. زعموم، خالد. (2009). الاتصال التنظيمي. الإمارات العربية المتحدة: منشورات جامعة الشارقة.
8. حامد، هارون علي. (يونيو 2020). معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال - دراسة وصفية تحليلية-. مجلة كلية الفنون والإعلام. (16).
9. حسن، أمين عبد العزيز. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
10. حزي، بشير. (2020). الاتصال التنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة السورية.
11. لوكنيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي. (ج2). قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
12. مُجّد، يسري؛ وكامل مُجّد، المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط3). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

13. مكاوي، حسن عماد؛ وليلى حسن، السيد. (2004). الاتصال ونظرياته المعاصرة. (ط5). مصر: الدار المصرية اللبنانية.
14. محموش، فضيلة. (2009). الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة. الجزائر: دار الكتب للنشر والتوزيع.
15. سعد، ناصر. دليل المدرب في تدريب المدربين (الاتصال والتدريب). تم استرجاعها في 2020/01/28. على الرابط:
- <http://www.fao.org/wairdoes/aff96ao1.htm>
16. العودة، علي عياصرة مُجَّد محمود. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. عليان، ربحي مصطفى؛ وعدنان محمود، الطوباسي. (2005). الاتصالات والعلاقات العامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. عياصرة، معن محمود؛ ومروان مُجَّد، بن أحمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
19. عساف، عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
20. العويسات، جمال الدين. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
21. عامر، سعد ياسين. (2000). الإدارية والدخل السلوكي لها. (ط2). القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
22. العلاق، بشير. (2009). الاتصال في المنظمات العامة. (ط1). الأردن: دار اليازوري.
23. عبد الله، شرف الدين. (ديسمبر 2016). الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية - دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور

خلال الفترة من يناير 2013 إلى ديسمبر 2016، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

24. خلاصي، عبد القادر. (2008). المغيث معجم قانون تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجليزي). (ط1). الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

25. الشافعي، حسن أحمد. (2002). التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

26. خيضر، كاظم محمود. (2002). السلوك التنظيمي. (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

27. صلاح الدين، مُجَّد عبد الباقي. (2005). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

28. قندليجي، عامر؛ وعلاء الدين، الوردى. (2005). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

29. القريوتي، مُجَّد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

30. Alex muchielli. A. les sciences de l'information et de lacommunication, éditionhachette, paris, 2001.