



الاتصال المهني ( التنظيمي )

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة, يجب أن يكون المتربص قادرا على تطبيق مهارات الاتصال التنظيمي في الوسط المهني.

## مقدمة:

ظهرت في العصر الحديث أشكالاً متعددة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر، و تنوعت هذه المنظمات فمنها الاقتصادية، التعليمية، الاجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية. و هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود و في أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط.

و الاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء.

و للاتصالات الفعالة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة. فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، و العكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر الاجتماعات من أبرز وسائل الاتصال الشفهي، والتي يتم إدارتها من قبل قيادات المنظمة، وهي تعد من الاتصالات اللفظية التي يتم من خلالها نقل رسالة إلى المستقبل عن طريق كلمات محددة تعبر عن فحوى الرسالة. فالاجتماعات، والمؤتمرات، واللجان، والندوات لا تخرج عن كونها إحدى صور الاتصال الرسمي الشفهي.

وسنتناول في مادة الاتصال التنظيمي درسين هما:

الدرس الأول: مفاهيم أساسية في الاتصال التنظيمي؛  
الدرس الثاني: إدارة ( قيادة ) الاجتماعات.

## الدرس رقم 01: مفاهيم أساسية في الاتصال التنظيمي

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية الدرس يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف عملية الاتصال و يحدد عناصرها؛
- يعرف الاتصال التنظيمي و يشرح أهميته و أنواعه؛
- يعدد وسائل الاتصال التنظيمي؛
- يحدد معيقات الاتصال في المنظمة.

### خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

#### I- مفهوم الاتصال التنظيمي

- 1-تعريف الاتصال
- 2-تعريف الاتصال التنظيمي

#### II- عناصر التنظيم

#### III- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

- 1-أهمية الاتصال التنظيمي
- 2-أهداف الاتصال التنظيمي

#### IV- وظائف الاتصال في الإدارة

#### V- أنواع الاتصال التنظيمي

- 1-الاتصال الرسمي
- 2-الاتصال غير الرسمي

#### VI- وسائل الاتصال في المنظمة

- 1-وسائل الاتصال المباشرة
- 2-وسائل الاتصال غير المباشرة

#### VII- شبكات الاتصال

- 1-شبكة الاتصالات المركزية
- 2-شبكة الاتصالات اللامركزية

#### VIII- معيقات الاتصال

#### IX- مقومات الاتصال الفعال في المنظمة

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، وحيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال هو الدم الذي يسير عبر عروق المنظمة للإنسان.

## I- مفهوم الاتصال:

### 1- تعريف الاتصال:

كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية (COMMUNICATION) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (COMMUNIS) التي تعني الشيء المشترك و مشتقة من الفعل COMMUNICATE أي يذيع أو يشيع.

التعريف اللغوي: لغويا كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، و الذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو" الربط "بين شيئين أو شخصين، وأي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة." والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، و في قاموس جامعة أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.

التعريف الاصطلاحي: اصطلاحا يشيع استعمال " الاتصال " كفعل أو كمفهوم – لدى عدد كبير من الناس، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا، فالاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، و معقد لأنه باستعمالاته و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية. لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا، و كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته.

تعريف الاتصال عند علماء النفس و الإدارة: علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلم . و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل : الترميز، التفسير، الربط، الاختصار، التلميح،... و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال، و على ذلك فإن الاتصال هو " استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات.

تعريف الاتصال عند علماء نظم المعلومات: ينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية و الهندسية . فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية، و يتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق، و عليه فإن الاتصالات وفقا لوجهة النظر هذه هي عملية " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات.

و يعرف العالم "AIBERT HENRY" الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين.

و يعرف "بشير العلاق" الاتصال في كتابه الاتصال في المنظمات العامة (2009): بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.

الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر. فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو: حدوث التبادل، و أن يتم بيم شخصين أو أكثر.

و يتضح أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما: الإرسال و الاستقبال. فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد و إنما يتضمن مشاركة طرف آخر.

## 2-تعريف الاتصال التنظيمي:

التعريف الأول: الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروفًا بشخصه و مهمته فيها،و يعمل على ازدهاره،و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة،و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنظمة (المؤسسة).

التعريف الثاني: الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة ( للمنشأة – المؤسسة ) إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

التعريف الثالث: الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المنظمة ( المؤسسة ) المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.

## II-عناصر الاتصال:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

### 1.2- المرسل:

المرسل هو الذي يقوم بالعملية الاتصالية،وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو جهاز الذي يود أن يؤثر في الأخير في الآخرين بشكل معين. و هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك،و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن. يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

و المرسل هو الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر و تقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات و الملاحظات فقد يكون المرسل رئيسا يوم بإصدار التعليمات و التوجيهات إلي المرؤوسين كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات.

## 2.2-الرسالة:

الرسالة هي عبارة عن الأفكار و المعاني و المفاهيم أو الأوامر و التوجيهات و المعلومات و الاقتراحات أو أي رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.

والرسالة هي الهدف من العملية الاتصالية فهي المحتوى و المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل فقد تكون مجموعة من الأفراد أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات من أجل إشراكهم فيها،فهي تعتبر جوهره العملية الاتصالية يجب ان تصاغ الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي و يستطيع فك رموزها بسهولة.

فالرسالة هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء،كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة.

## 3.2-المستقبل ( المرسل اليه ):

المستقبل هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فردا أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.

و يقصد بالمستقبل في عملية الاتصال الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى و يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل،أي انه هو الذي يهتم به المرسل و يوجه إليه ما يحتاجه من أفكار أو مهارات أو مبادئ بقصد إشراكه معه فيها،و تعديل سلوكه في الوجهة المرغوبة،فالمرسل إليه قد يكون الرئيس أو المرؤوس،وقد يكون شخصا واحدا أو جماعة.

والمستقبل هو هدف عملية الاتصال، قد يكون رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه و عقله فيستجيب له بسرعة و يتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته وسلوكه.

#### 4.2- القناة أو الوسيلة:

القناة هي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو الشكل أو اللغة ويستعملها المرسل ليُعبر عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار أو المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها.

و القناة هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها:

-القناة اللفظية :و فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

-القناة التصويرية : وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط و لوحات الإعلانات...إلخ

-لقناة الكتابية : و فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني " صحف، مجلات، كتب، مطبوعات.

-القناة الحركية : و فيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل " الإيماءات، الإشارات، شكل الوقوف " و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل " النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين.

القناة هي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو الشكل أو اللغة ويستعملها المرسل ليُعبر عن رسالته التي يرغب في توجيهها.

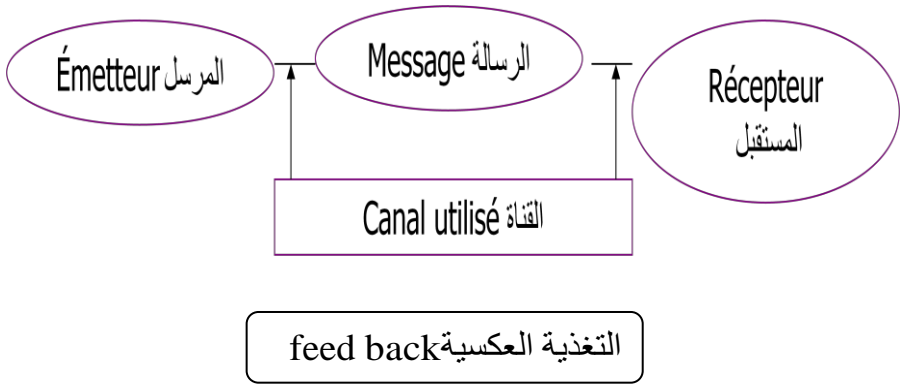
#### 5.2-رجع الصدى أو التغذية العكسية: "feed back"

رجع الصدى أو التغذية العكسية هو رد المستقبل على رسالة المرسل، الذي قد يستخدمه المرسل- فيما بعد لتعديل رسالته التالية. وهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة و مدى تحقيق أهدافها.



و التغذية العكسية هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه الرسالة، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و التعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية - إعلامية - تصحيحية

و يمكن تمثيل عناصر الاتصال في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: نموذج عناصر الاتصال

III- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

تتلخص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

-تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، و بدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.

-يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف و توجيهيهم في مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و بنتائج أدائهم.

-يحتل أهمية كبرى في عملية إتخاذ القرارات,فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم النتائج.

-يساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم,أحزانهم و مخاوفهم و ثققتهم في الآخرين.

-يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب,تقييم الأداء ..... الخ بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.

## 2-أهداف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي عملية حيوية ذات أهمية كبرى يهدف إلى تحقيق و خلق آليات للتفاعل المشترك بين أعضائها من خلال:

-إعطاء كل فرد في المنظمة المعلومات اللازمة لأداء وظيفته بإتقان؛  
-إرضاء و امتصاص طموح العاملين بالمنظمة الذين يرغبون في إيجاد مغزى هادف لعلمهم من خلال الاستفادة من المعلومات المقدمة لهم, و تمكينهم من التعبير عن وضعيتهم و انشغالاتهم؛

-تحقيق التنسيق بين مختلف الإنجازات و العمليات التي تؤديها المنظمة و بين مختلف أقسامها,حيث بدون ذلك تصبح المنظمة مجموعة موظفين يعملون بصورة مستقلة؛

-مساعدة المسؤولين في المنظمة على الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي تعترض مختلف الأنشطة و العمليات من جهة,و الاقتراحات و المبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين من جهة أخرى؛

-اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا في عملية اتخاذ القرارات؛ فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها؛

-التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط الإجمالي؛

- تعريف أعضاء الجماعة مجالات و أهداف المنظمة و السعي لتحقيقها؛
- تداول المعلومات فيما بين القادة و المرؤوسين؛
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
- التعرف على مشكلات العمل و العمل على مواجهتها وحلها؛
- نقل آراء و وجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم؛
- تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يتصل بمشاط المنظمة لدى الأفراد؛
- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم و حفزهم و تحميسهم؛
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء؛
- اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؛
- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها؛
- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين؛
- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ( المؤسسة ) خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
- توصيل المعلومات لاختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات؛
- نقل آراء و وجهات نظر أعضاء فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

#### IV-وظائف الاتصال في الإدارة:

قام وليام سكوت و تيرنس ميتشيل بتحديد و عرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال هي:

##### 1-الجانب العاطفي:

تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات و جوانب عاطفية،والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى الوسائل لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات و علاج الغموض أو

الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

## 2-الدافعية:

يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات اتصاليا.

## 3-المعلومات إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال:

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات و هو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل تحسين قنوات الاتصال.

## 4-الرقابة:

هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام القنوات الاتصال الرسمية، حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.

## ٧-أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال نوعان رسمي و غير رسمي:

## 1-الاتصال الرسمي:

ويقصد به مجموع الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين و تتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة و مدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح و التعليمات التي يقرها التنظيم.

و الأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم عن سير العمل.

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى. و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع : الاتصال الصاعد – الاتصال النازل – الاتصال الأفقي.

### 1.1-الاتصال النازل:

الاتصال النازل هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى و يتم الاتصال النازل بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل وذلك حسب تسلسل السلم الإداري . ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين والعمال،و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. و يتضمن مايلي:

- الأوامر و التعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛
- توجيهات و شرح جزئيات العمل؛
- الأهداف و القرارات و السياسات المطلوب تنفيذها؛
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط الضعف فيه ومدى تقدمهم.

### 2.1-الاتصال الصاعد:

يصدر الاتصال الصاعد عن العمال و المنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين في أعلى التنظيم. و يتلخص الاتصال الصاعد في:

- تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛

-الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى,رفع شكاوى عن مشاكل و معاناة المرؤوسين.

### 3.1-الاتصال الأفقى:

إن الاتصال التنظيمي الأفقى هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد,و هذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة,إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة الاتصال ضروري لفعالية العمليات,فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها, التي تقع في نفس المستوى التنظيمي,كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل,وخاصة المنظمات التي يسودها التسلط,الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة و السلطة.

### 2-الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها,و إنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية و علاقات اجتماعية بين العاملين في المنظمة و هذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية و تكملها. و مما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في المنظمة بالإضافة إلى عدم فاعلية و عدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في المنظمة. و الاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل المنظمة فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجها فتكون اتصالات خارجية.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية. و يمتاز بسرعة و سهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية. و تتمثل خصائصه فيما يلي:

-انتشاره بسهولة في المنظمة؛

-يتميز بالسرعة و المرونة في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد كبير من الموظفين؛

-تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

VI-وسائل الاتصال في المنظمة:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة و غير مباشرة

1-وسائل الاتصال المباشرة:

تتمثل في الاتصال الشفهي و يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و يكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلي تفسير حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح و في الحال.

و تمتاز الاتصالات الشفهية عموما بالبساطة و الوضوح و تناسب الموظف في المستويات الإدارية الدنيا كما أنها تمكن المستقبل من توضيح النقاط الغامضة و تمكن المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل لرسالته. فلا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث و يناقش و يصدر أوامره و تعليماته و تلقي المكالمات التليفونية و يدير الاجتماعات و المقابلات و كل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي.

و وسائل الاتصال الشفهي هي:

1.1-الاجتماعات:

الاجتماعات هي وسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة,و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية و تأثير مباشر على العاملين و نجد من الأهمية مناقشة بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ و في وقت واحد و يتم ذلك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة أو بعض أقسامه, مناقشة الخطة العامة للمنظمة,أو الرغبة في تعديل و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة و تسمح الفرصة عن طريق الاجتماعات في الاستفادة من خبرة قداماء الهيكل التنظيمي.

2.1-الندوات:

الندوات إحدى وسائل الاتصال التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية و الخبراء و بين العاملين في المنظمة,حيث يتم مناقشة الموضوع في الندوة من مختلف الآراء في جو من الديمقراطية حتى تخلق

روح الفريق أو العمل الجماعي. لذا فالندوة وسيلة اتصال ذو اتجاهين حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات من جهة و التفاعل بين المرسل و المتلقي من جهة أخرى.

### 3.1-المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات إحدى وسائل لاتصال الشخصي المباشرة و المهمة،حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر و يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكل لتحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر و تبادل الخبرات و المعلومات و يتيح تعرف انفراد و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

### 4.1-المكالمات الهاتفية:

تعد وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم بصورة كبيرة في الأمور المستعجلة،و يرجع ذلك لأهميتها كاتصال شفهي و سريع من شأنه تدعيم العلاقات بين الإدارة و العاملين و لكنها لا تكون ذات جدوى في الاتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد و في مكان واحد. كما يستخدم في الاتصال بالمؤسسات و الجهات الأخرى خارج المنظمة.

وهو وسيلة تعبر عن التقدير و الاحترام و تجذب انتباه المرسل إليه خصوصا في اختيار الوقت المناسب.

### 5.1-الزيارات الميدانية:

تمثل الزيارات الميدانية إحدى وسائل الاتصال المباشرة المهمة للتعرف على مواقع المشروعات التي تم تحقيقها أو تم التخطيط لتنفيذها وذلك لحث العاملين على المشاركة فيها أو تقدير جهودهم و تقييمها إذا كانت المشروعات قد تمت و كذلك للوقوف على أحوال العمال أو الخدمات المباشرة لهم أثناء العمل من خلال الدعوات المستمرة لكافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية لزيارة المؤسسات الإدارية و فروعها المختلفة.

و يتم من خلال الزيارة محاولة استقصاء الرأي كتابيا أو شفويا مما يجعل هؤلاء يحسون بتقدير إدارة المنظمة لهم و حرصها على سماع آرائهم و مقترحاتهم أو تسجيلها في دفاتر الزيارات و يتم تسليم الزوار مطبوعات أو كتيبات عن كل ما يتعلق بالمنظمة.



## 2-وسائل الاتصال غير المباشرة:

و تتمثل وسائل الاتصال غير المباشر في:

### 1.2-الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة.

و تتمثل الوسائل الكتابية في التقارير و الأوامر و القرارات الإدارية و يجب أن تكون مكتوبة حتى يمكن للمستقبل دراستها بامعان و تفكير ثم يحفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة و يمكن توصيلها إلى أكبر عدد من العاملين في المنظمة بسرعة و يسر و هي اقل عرضة للتحريف و التشويه. بالإضافة إلى وسائل تقنية و التكنولوجية الحديثة و هي:

- التلكس: Télex يسمح للأشخاص المنخرطين في خدمات الضرب على الراقنة بإرسال و تائق مكتوبة؛
- التلينكس: Télétex يسمح بالإرسال الرقمي للنصوص؛
- الفاكس: Fax هو جهاز يضمن الإرسال الفوري لوثيقة عن بعد عن طريق الشبكة الهاتفية.

### 2.2-الاتصال السمعي:

و هي من الوسائل التي تأثر بحاسة السمع و تتمثل في الاجتماعات و المحاضرات و الندوات و المؤتمرات التلفزيونية و الإذاعية و هي وسيلة إعلامية ناجحة و ذلك لاتساع مجالاتها و إمكانية وصولها إلى عامة الأفراد.

و يمكن من خلال برامج الإذاعية أن يتم اتصال جيد من المستفيدين من خدمات اجتماعية أو عرض مشكلات و حلها وكذلك التليفون هي وسيلة مهمة في الاتصالات الداخلية. ويستعمل الهاتف كأكثر وسيلة اتصال سمعي.

الهاتف: Téléphone وسيلة تسمح بإلقاء مكالمات بواسطة خطوط هاتفية, و من تم تبادل المعلومات بين الأشخاص.

### 3.2-الاتصال البصري:

ويضم كل الوسائل التي تقدم أساسا حسيا بصريا من الحقائق و الأشياء للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها مثلا و تمكن هذه الوسائل الفرد من مشاهدة هذه الأشياء أو ما يشابهها و التعرف عليها و الفرد هنا لا يتعامل مع كلمات يقرؤها أو يسمعها وإنما مع يشاهده عن هذه الأشياء.

و يشمل الاتصال البصري استخدام الملصقات حيث كلما كان الملصق بسيط و معبر و جذاب كلما كانت عملية الاتصال ناجحة و كذلك تشمل النماذج و العينات حيث يتم استخدام النماذج و العينات لتوضيح مكونات المنظمة أو مكونات مشروع معين،و من خلال ذلك يمكن للأفراد المجتمع أن يتعرفوا على هذه المشروعات من خلال هذه النماذج أو العينات.

### 4.2-الاتصال السمعي البصري:

و هو يتمثل في وجود الصورة و الصوت معا و التي يمكن ان تظهر على شاشة التلفزيون و السينما أو بواسطة أجهزة الفيديو و من خلال المهارة في الاتصال يمكن معرفة مدى الوسائل في تحقيق الأهداف الخاصة بها. و يشمل التلفزيون و ابتكارات تقنية للتصوير الضوئي و كميرا و السينما و الراديو و لقد تفوق هذا الابتكار على كل ذلك من حيث سرعة انتشاره و نجاحه يوما بعد يوم عدد اكبر من المشاهدين و قوة تأثير و كذلك يشمل السينما و تعد وسيلة باهظة التكاليف، فالإعلام الإعلاني أو الأفلام التسجيلية أو الأفلام التعليمية أو الترفيهية حيث يكلف إعداد و تصوير هذه الأفلام مبالغ باهظة جدا و السينما من الناحية العلمية هي جهاز أو آلة التقاط صور على الفيلم.

### 5.2-الاتصال الالكتروني:

إن التصور في نظم المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر في المعلومات و الذي يشير إلى كبر حجم المعلومات و تعد مصادرها، و يحتاج ذلك من كل موظف و مدير أن يدير ما يأتي إليه من اتصال الكتروني أو يرسله لأن الرسالة الالكترونية و البريد الالكتروني يعطيك مرونة أيضا لمن يستقبلها أو يفحصها في الوقت الذي يرغب فيه، حتى ولو اختلفت المناطق الزمنية للدول، و بين كل من المرسل و المستقبل و من أمثلة الاتصال الالكتروني: الأنترنت، الإنترنت، الاجتماعات عن بعد، البريد الالكتروني، الويب ( الشبكات ).

-الانترانت Intranet: هي شبكة خاصة بالمؤسسة،تسمح بانتقال و تبادل التعليمات المختلفة للمصالح و قواعد المعطيات الوثائقية،نشر الإعلانات و كذا منتديات النقاشات التي تكون داخل المؤسسة على شكل مراسلات تفيد في إرسال و إستقبال كل أنواع الوثائق الشخصية. يمكن أن ترسل الرسائل من كمبيوتر إلى آخر عن طريق الخطوط الهاتفية.

-الأنترنت Internet:يعتبر كوسيلة اتصال عالمية،فهي شبكة ضخمة للمعلومات توفر العديد من الخدمات عبر العالم بأسره و نشاطات يمكن القيام بها على المباشر. الأنترنت هي في وقت واحد قناة معلوماتية و مكان للتبادل و التوزيع. توفر خدمات متعددة مثل:

-إرسال رسائل إلكترونية؛

-الردشة المباشرة؛

-المشاركة في منتديات النقاش؛

-إيجاد معلومة أو شخص ما؛

-تحميل ملفات.

تحتوي شبكة الأنترنت على مجموعة هائلة من المعلومات لدرجة أنه يصعب إيجاد ما نبحث عليه في الوقت المناسب. تسمح بعض المواقع الإلكترونية البحث باستعمال كلمة أو عبارة محددة لإيجاد المعلومات المطلوبة.

-الاجتماعات عن بعد:

أ- الاجتماعات بالهاتف: تمكن هذه الخدمة الأشخاص المتباعدين جغرافيا من الاجتماع عن طريق أجهزتهم الهاتفية؛

ب- الاجتماعات من خلال الفيديو (المحاضرة المرئية) vision

conférence:تسمح هذه المحاضرة لفوجين من ستة(06) أشخاص على الأكثر متواجدين في مناطق مختلفة بالتحاور في استوديوهات مجهزة خصيصا من أجل مشاهدة بعضهم كما يمكنهم إظهار الوثائق و المخططات.

تسمح المشارك في محاضرة مرئية بتحاور بشكل مباشر عن طريق الصوت و الصورة.

ج- الاجتماعات من خلال المحاضرات السمعية: l'audio conférence  
تسمح المحاضرة السمعية لعدة أفواج متكونة من 06 ستة أشخاص  
على الأكثر (2 إلى 4 أفواج) متواجدون في مواقع مختلفة في  
استوديوهات مجهزة بإقامة اجتماع عن بعد (الحوار في هذه الحالة  
هو تبادل الكلام و المخططات).

د- التجمع من خلال شبكة الإنترنت: Net meeting يسمح بالاتصال  
مع مشاركين آخرين من خلال شبكة الإنترنت المحلية، حيث يمكن:

- الكلام مع المشاركين الآخرين؛
- استعمال الفيديو؛
- تبادل البرامج و الوثائق؛
- يسمح بمراقبة البرامج و التبادل بين المشاركين إرسال الملفات؛
- إدخال المعلومات شخصية من أن يقوم البرنامج باستعمالها.

ملاحظة: يجب تحديد الاسم و اللقب و العنوان الإلكتروني:

- الإسم.....
- اللقب.....
- العنوان.....
- الموقع.....
- التعليق.....

## VII- شبكات الاتصال:

ينشأ الاتصال المرتبط بأداء المهام في المنظمة لمساعدة الأفراد على  
الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينها  
و بين أعمال و مهام الآخرين في المنظمة، و بالتالي يصبح الاتصال نظاما  
اجتماعيا معقدا يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل  
التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة ثانية، و التقريب بين  
المعتقدات الثقافية و نظام القيم من جهة ثالثة خاصة في المنظمات متعددة  
الجنسيات التي تشمل العديد من الأنماط الثقافية التي يقرب الاتصال فيما  
بينها.