

الاتصال التنظيمي كألية للتسيير الاداري الفعال في منظمات الاعمال
Organizational Communication As A Mechanism For Effective Management In
Business Organizations

أ.د. جليد نور الدين
المركز الجامعي تيبازة- الجزائر
n_djelid@yahoo.fr

د. بركان أمينة
المركز الجامعي تيبازة- الجزائر
aminaberkan@yahoo.fr

المخلص :

المنظمة باعتبارها مصدرا لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعة بشرية تربطهم علاقات إنسانية تجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة، ومن هنا تنشأ بعض الصراعات التنظيمية بالمنظمة لعدة أسباب، وهنا يأتي دور الاتصال الجيد الذي يساعد على عملية التسيير الاداري الفعال وعلى حل الصراع التنظيمي وأداء الأعمال بطريقة أفضل .

الكلمات المفتاحية: منظمة، اتصال، اتصال تنظيمي، صراع تنظيمي.

Summary:

The organization as a source of a larger society is based on a human group with human relations with common goals and objectives. They are also governed by common systems and laws. Individuals and groups move within the organization in order to achieve the goals and objectives and satisfy their needs. They exchange information, feelings and feelings. This is the process by which individuals and groups interact with interactions governed by certain forms and methods. Hence, some organizational conflicts arise in the organization for several reasons. Here comes the role of good communication which helps in the process of effective administrative management and solving the problem. Organizational and business performance in a better way.

Keywords: organization, communication, organizational communication, organizational conflict.

أولا: منهجية البحث

أ- تمهيد:

يعتبر الاتصال نشاط إنساني تزامن ظهوره مع ظهور الإنسان على وجه الأرض واتضحت وتجلت أهميته في تلك الرغبة المستمرة والملحة عند العنصر البشري في تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف والتواصل، حيث استغل الإنسان نمو معرفته بالبيئة المحيطة واكتشافه لقوانين الطبيعة المختلفة في تطوير وسائل الاتصال والتعامل معها في كل المجالات، وتتألف المجتمعات من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية ولكل نظام أسسه ومفاهيمه وأساليب التفاعل فيه وهو مما يؤثر على الأفراد المكونين لهذا المجتمع الذي تختلف اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم مما يوجد الخلافات التي تصل إلى درجة الصراع.

ب- أهمية الدراسة:

تتمتع دراستنا بأهمية بالغة تتمثل فيم يلي:

- تقديم دراسات جديدة عن الاتصال في شكله التنظيمي .
- إثراء المعرفة المتعلقة بالاتصال داخل منظمة الاعمال وأهميتها في تطوير المؤسسة .
- التعرف على الوظائف الموكلة لكل فرد من أفراد المنظمة وطريقة إيصاله للبيانات والمعلومات للزملاء العاملين معه .
- التطور الكبير الذي عرفه الاتصال خاصة في السنوات الأخيرة وكيفية تأقلم المنظمة مع هذا التطور .

ج- أهداف الدراسة:

- معرفة واقع الإتصال التنظيمي في منظمات الاعمال.
- معرفة التأثير في مجال الاتصالات التنظيمية والكفاءة لدى العاملين.
- توضيح إسهامات الإتصال التنظيمي في كفاءة منظمات الاعمال.

د- اشكالية الدراسة:

ويعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية اساسية وضرورية .ومعيارا مهما لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات او فشلها وعدم تحقيق اهدافها .وهذا لأنه يعتبر وسيلة هامة للتعرف على اخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ولكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الإتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية بل هو عملية إنسانية واجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها .
ومما سبق يمكن طرح اشكالية بحثنا كالتالي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

هـ- الدراسات السابقة:**1- دراسة ناصر دادي عدون:**

بعنوان الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،رسالة دكتوراه في العلوم التسيير سنة 2015، وكانت دراسة تطبيقية علي مجموعة من المؤسسات الوطنية، من حيث دراسة أنماط الاتصال وأشكاله ودور الاتصال في المؤسسة وكفاءتها من حيث الانتاجية ودور العاملين فيها، وطرح التساؤل الآتي هل تتحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجموعة اتصالات عمالها؟

2- دراسة زياد السعيد:

الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية سنة 2018، وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في دعم الابتكار والإبداع، كما تساهم في منح الفرصة للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات وتطوير أساليب العمل، وبالتالي التقليل من الجهد والوقت والتكلفة، ويتمثل التساؤل الرئيسي في : ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم؟

3- الدراسة بوعطيط جمال الدين:

بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة سونلغاز، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، سنة 2016، معتمد الاشكالية التالية وهي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والعمال التنفيذيين؟

ثانيا: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال نتاج التفاعل بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه، وأكبر تطور في تاريخ الاتصال شهده القرن الماضي بالضبط في أواخر الأربعينيات 1948 وهذا بفضل المهندس 'شانون كلود' الذي قام بوضع العناصر الخمسة المكونة لعملية الاتصال انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي المتمثلة في: المرسل، المستقبل، الرسالة، القنن، القناة، حيث يعد هذا الاكتشاف النقطة للاتصال، حيث أصبحت تلك العناصر هي الإطار العام لتحليل مختلف عملياته ومكوناته في مختلف الميادين حيث أصبحت فرعا هاما في علم الاجتماع.

وتأتي دراستنا الموسومة ب: **الاتصال التنظيمي كآلية للتسيير الإداري الفعال في منظمات الاعمال**، وسون نتطرق في هذه الدراسة إلى مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده.

أ- تعريف الاتصال:

كلمة 'اتصال' مشتقة من الفعل اللاتيني communis بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة¹، حيث نحاول أن نؤسس إشتراك مع شخص أو مجموعة من الأشخاص في الأفكار والمعلومات والاتجاهات. وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية بأنه سلوك ينتج عنه تبادل المعنى. أما الجمعية القومية لدراسة الاتصال تعرفه بأنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الأحاسيس أو الآراء مما يتطلب عرضاً، واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني. ومن الخصائص التي تميز عملية الاتصال، أنه عملية هادفة، فهي تتضمن مجموعة من الخطوات المرتبطة ببعضها ببعض لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وأنه عملية ديناميكية، فهي تتضمن تفاعلا بين طرفين أحدهما يؤثر والآخر يتأثر، وهي عملية دائرية غير خطية، وعملية منظمة وعملية مقصودة يتم تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها وإدارتها بصورة متعددة لإحداث التعلم ونشر خاصة التنظيم إلى أن العلمية تتضمن قيام كل طرف من أطرافها بأدوار محددة.

ب- مراحل العملية الاتصالية:

- إن مراحل العملية الاتصالية لا تتحقق دفعة واحدة، إنما يتطلب ذلك وقتا وتقوم على خطوات متعددة، والفرد الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل المراحل أو بعضها، وتشمل المراحل التالية:
- **مرحلة الإدراك:** يسمح المستقبل من الوسيلة والغرض منها، وتركز على دور البرامج الإعلامية في التوعية والنصح وعرض الفكرة بأسلوب جيد.
 - **مرحلة الاهتمام:** يهتم مستقبل الرسالة بمعرفة المزيد من المعلومات عن الوسيلة التي من أهدافها تزويد الأفراد المهتمين بأفكار مفصلة عن الوسيلة وطرق استعمالها.
 - **مرحلة التقييم:** في هذه المرحلة يقوم المستقبل بتقييم معلوماته التي تحصل عليها، بعد الاقتناع من صحتها وصلاحياتها وصلاحية الوسيلة التي استمد منها المعلومات بعد ذلك يبدأ في اتخاذ القرار.
 - **مرحلة المحاولة والتجربة:** في هذه المرحلة يسعى الشخص إلى محاولة تجربة الوسيلة واستعمالها والمرسل يقوم بتشجيع هذا الشخص وطمأنته ومعاملته معاملته جيدة باستعمال طريقة الاجتماعات والزيارات والمقابلات التي يشرح فيها أي غموض يسبب له صعوبة الإدراك وغموض في الرسالة المراد توصيلها.
 - **مرحلة الممارسة:** في هذه المرحلة يقوم المستقبل فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها بشرط أن يستمر الاتصال بينه وبين المرسل بانتظام في مقابلات تتبعية حتى يتمكن من التأكد من إقناع المستقبل بالفكرة من الوسيلة من أجل الوصول إلى تحقيق هدف معين.

ج- وسائل الاتصال:

هناك ثلاثة طرق أو وسائل للاتصال وتتمثل كلا من الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي والاتصال غير اللفظي².

1- الاتصال الكتابي: هناك عدة أنواع من الاتصالات الكتابية ومنها:

- **الخطابات:** وهي من وسائل الاتصال الرسمي مع الأفراد خارج المنظمة.
- **المذكرات:** وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة في الموضوع أو مشكلة معينة وتتفع في اتخاذ القرارات.

- **الكتيبات:** وتشتمل على الكتيبات الإرشادية أو التوجيه، كتيبات السياسات والإجراءات، الكتيبات النفسية .

- **النتائج:** وهي وثائق نمطية ندون عليها معلومات التقارير وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية.

2-الاتصال الشفوي: هو من أكثر الاتصالات استعمالا ويحدث الاتصال الشفوي في كل مكان، ففي المنظمة مثلا يتم في المحادثات غير الرسمية والاتصال عند القيام بالعمل والمقابلات الاجتماعية والمحادثات الرسمية ويتميز هذا النوع بقوة تأثيره على المستقبل.

3- **الاتصال غير اللفظي:** وهو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الانسان أو قد يقصدها في احتكاكه بالآخرين، ومن أنواعه، لغة الصمت، والتعبيرات الحسية، والفيزيولوجية، الإيماء واللمس.

د- شبكات الاتصال:

لقد قام بعض الباحثين بتصميم أشكال محددة شبكات الاتصال من خلال دراستهم للجماعات ونقصد هنا بشبكة الاتصال هي نقل أو سير المعلومات بين أفراد الجماعة الواحدة.

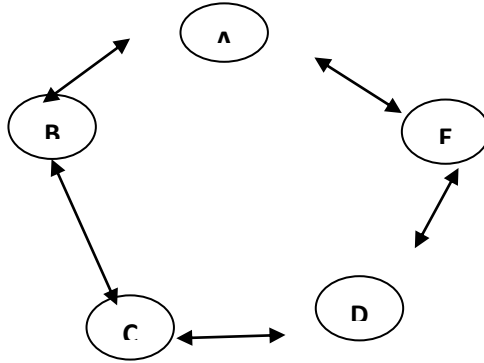
وسوف نعرض أهم هذه الأشكال³:

1- **شكل العجلة:** أو ما يسمى بالأشعة أو حرف "X". وفي هذا النمط تتمركز عملية الاتصال حول فرد في الجماعة والأفراد الآخرين يتبادلون المعلومات معه، ولا يسمح لهم بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

إذن هذا الشكل ينتج لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء الجماعة واتصال الأعضاء ببعضهم فيتم عن طريقه فقط. فهناك فرد ذو مركز قيادي في هذا النوع وتركيب علاقات الاتصال لهذا النمط .

2- **شكل الدائرة:** وهذا الشكل يتيح لكل الأفراد أن يقوموا بالاتصال ببعضهم وفق علاقات الاتصال المحددة، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين يتموقعان على يمينه أو يساره، أما الاتصال ببقية الأعضاء الأخرى يتم بواسطة أحد أفراد وما يسمى بوسطاء، ولا أحد من المشاركين يملك مركز امتيازاً أو قيادياً، فالشكل التالي يوضح ذلك:

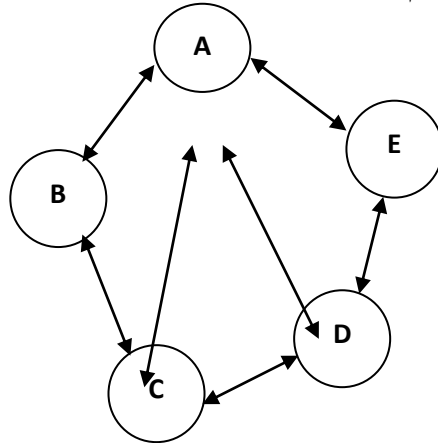
شكل رقم 1: الدائرة



المصدر: الحموي شريف: مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاشراقية عمان، الشرقية، 2006، ص85.

وهناك نمط من أنماط الاتصال شبكة دائرة يعرف باسم جماعة الدائرة الحرة حيث يتناقش الأفراد فيها مع جميع أفراد المجموعة يتساوى مع بعضهم كما يمثلها الشكل التالي:

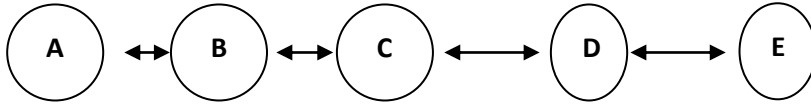
شكل رقم 2: الدائرة الحرة



المصدر: الحموي شريف: مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاشراقية عمان، الشرقية، 2006، ص95.

3- **شكل السلسلة** : فهي عبارة سلسلة تنظيمية أين يكون جميع أعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر، ويعتبر الاتصال ذو اتجاه واحد أو خطي، ولا يمنح فرصة لأي فرد أن يمثل مركزا قياديا والميزة الأساسية له يمثل في التبادل السريع للمعلومات، والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم 3: السلسلة

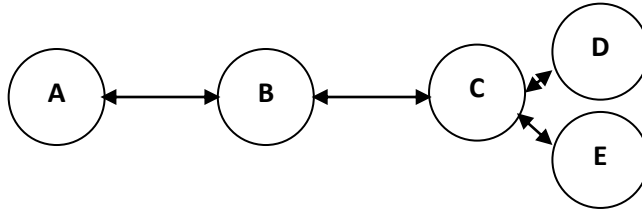


المصدر: الحموي شريف:مهارات الاتصال.دار يافا العلمية للنشر والتوزيع،ط1، ،عمان،الاشرقية عمان،الشرقية،2006، ص86.

- **شكل حرف Y** : وهذا الشكل يختلف عن الأول لأن هناك فردين يتمركزان خارج السلسلة، فالجماعة منظمة في شكل ثلاثة مستويات. فالفردين في المستوى الأول يتصلان مع الفرد الذي يقع في وسط الشبكة أو في المستوى الثاني والذي يربط بين المستويات، وهذا الأخير يتصل مع الفردين الذين يقعان خارج السلسلة.

كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 4: حرف Y



المصدر: الحموي شريف:مهارات الاتصال.دار يافا العلمية للنشر والتوزيع،ط1، ،عمان،الاشرقية عمان،الشرقية،2006، ص91.

ومن خلال هذه الأشكال التي ذكرناها نستنتج أن كل شبكة تختلف عن الأخرى من حيث السرعة، الدقة في توصيل أو نقل المعلومات، رضا الأفراد عن المهمة التي يقوموا بها، اتخاذ القرارات المشاركة وكذلك استمرار الجماعة. ولفهم تركيب الاتصال الجماعة فإنه يجب علينا أن نحدد موقع كل فرد يمكن الاتصال بسهولة مع كل الأفراد الجماعة وبالتالي يمكن سماع كل ما يدور في محيط الجماعة. والفرد الذي يشغل مركزا طرفيا يبعد عن الاتصال المباشر بالكثير من الأعضاء الجماعة الآخرين.

- **الإدارة بالتجوال**: تعد منهجية إدارية تتيح الفرص للقادة للاطلاع على ما يجري فعلا في مواقع العمل الميداني كما تتيح لهم مناقشة العاملين معهم حول انجازاتهم و مشكلاتهم ومقترحاتهم وحتى في الأجواء الغير رسمية ويجب على القائد أن يكون ملما بما يلي⁴:

- معرفة أهمية الإدارة بالتجوال
- كيف تطبق الإدارة بالتجوال والتي تخضع إلى معرفة مايلي:
- الإلمام والالتزام بالإرشادات العامة.
- أن يبتعد القائد على: المتابعة والتقييم باستمرار.
- ينبغي على القائد أو المسؤول أن يجد الوقت المناسب للتعرف على التجارب الناجحة وعلى التميز في الأداء.
- **نظام الاتصال الإداري المؤسسي**: يمثل الاتصال الإنساني أي في اطار رسمي و يمكن تصنيفه إلى اتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي .

د- نماذج الاتصال:

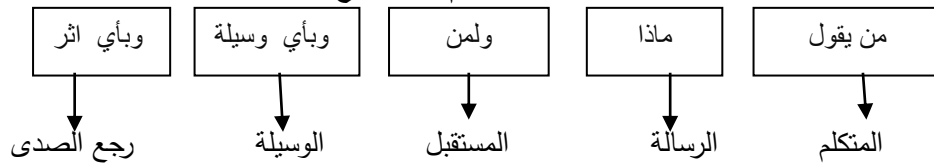
قدم بعض المختصين نماذج للاتصال، باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في أداء العملية الاتصالية، وهذه النماذج ببساطتها أحيانا تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية ومحاولة توضيحها، ولقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضع هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال والنماذج الاتصالية تختلف من وجهة نظر إلى أخرى فنجد من يقسمها إلى⁵:

1- نموذج بيرلو Berlo:

ويتكون هذا النموذج من أربع حلقات أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل. ويرى بيرلو أننا نتصل لكي نؤثر وأن أية عملية اتصال لا بد وأن يكون لها هدف تسعى لتحقيقه، فالناس يسعون دائما للتأثير في بعضهم وفي البيئة التي يعيشون فيها. وقد حدد بيرلو أغراض الاتصال في ثلاث: الإعلام، الإقناع، الترفيه. وهذه الأهداف الثلاثة متداخلة مع بعضها البعض. ونموذج بيرلو أنه ينظر إلى الموقف الاتصالي نظرة شاملة عامة، فالرسالة وحدها مقياسا للموقف الاتصالي، بل على أساس ما ترمي إلى تحقيقه، وما تسعى إلى الوصول إليه، وفي ضوء القائم بالاتصال وما ينبغي أن يتوفر فيه من مهارات وإدراك للأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها.

2- نموذج لاسويل Lasswell:

قدم لاسويل نموذجا عاما للاتصال مؤكدا عنصر التأثير في العملية الاتصالية، ولخص النموذج الذي قدمه من خلال عباراته المشهورة: من يقول وماذا يقول وبأي وسيلة وبأي تأثير؟
فالسؤال الأول: من يقول؟ يشير من القائم بالاتصال؟ وما هي خصائصه؟ سواء كانت الفردية أو الجماعية إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد عناصر العملية الاتصالية.
والسؤال الثاني: ماذا يقول؟ وهو العنصر الثاني وهي الرسالة ذاتها.
والسؤال الثالث: لمن يقول؟ وهنا يركز هذا العنصر على الجمهور ونوعه وطبيعته، ويقصد به تحديد الجمهور الذي سيوجه إليه الرسالة.
والسؤال الرابع: بأية وسيلة؟ وهذا يركز على الوسيلة ومدى ملائمتها للمستقبل وللرسالة ويدخل في نطاقها الوسائل المختلفة كالراديو والتلفاز والصحف والمجلات... وغيرها..
عملية الاتصال نوضحها بالعبارة التالية:

الشكل رقم 5: نموذج لاسويل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

3- نموذج "شانون" و" ويفر ":

يرى هذان المؤلفان بان الاتصال يشمل كل من الكلام المكتوب والمنطوق وكذا الموسيقى والفنون والمسرح ويشمل كل السلوك.

وتعتبر النظرية بأن الرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتحريف في أثناء انتقالها من المرسل إلى المرسل إليه وقد يتغير محتوى الرسالة كلية فتبتعد عن هدفها الذي أرسلت من أجله وللتغلب على التشويش إقترح شانون تكرار الرسالة عدة مرات، وعلى هذا الأساس يمكن حصر نظرية الإعلام الرياضي (نظرية شانون) في⁶:

- تجزئة عملية الاتصال، والتكرار كوسيلة للتغلب على التشويش.

- التشويش أو التحريف الموجود في عملية الإتصال.

يعتبر هذا التحليل لعملية الإتصال تحليلا مخبريا يختلف عن تحليل "لاسويل" في أنه أخذ عملية الإتصال في حالة ديناميكية ثم أضاف عنصرا جديدا وهو عنصر التشويش الذي يؤثر على الرسالة والقناة في آن واحد وقد ينطبق هذا النموذج على ديناميكية الإتصال الموجود في الميدان.

- نموذج ولير شرام : إستخدم " ولير شرام " في نمودجه الذي قدمه سنة 1954 العناصر الأساسية في نموذج "شانون" و " ويفر" ثم طوره سنة 1971 وأضاف إلى النظام البنائي الذي أشار إليه " شانون " و " ويفر" النظام الوظيفي خاصة من حيث تأثير الجوانب التعليمية في سلوك أطراف الاتصال، وقدم " شرام" " W. Schramm " مفاهيم أخرى مثل الدلالات التي تحملها رسائل أطراف الاتصال والمعاني التي تنطوي عليها، ودور الخبرة المشتركة في تسهيل العملية الإتصالية وتبادل الأفكار والمنافع. وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية إتصال بسهولة في المنطقة متداخلة الإطارات الفكرية لكل منهما.

ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الإتصال إلا أنه يظهر أهمية درجة التفاهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلي تجربة الطرفين في الإتصال والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين.

ثالثا : أهمية الإتصال الداخلي في المنظمة

يعتبر الاتصال الداخلي كزيت التشحيم في أي مؤسسة كانت (صناعية...)، ومما يضمن سير العملية التسييرية على أكمل وجه، فلسياسة الاتصالات الداخلية دور بالغ الأهمية، هذا وحسب ما يؤكد الكتاب المتحدثون في مجال إدارة الأعمال وعليه سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي.

عرفه عبد الباقي زيدان بأنه: " كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام و الفروع التي تتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، و يكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات "

أ - دور الاتصال الداخلي:

تتمثل أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي⁷:

- دور تنسيق: معناه توجيه الأعمال والجهود نحو أهداف مشتركة بحيث هنا الاتصال يقوم بدور الإعلام للمستخدمين من أجل تحقيق الأهداف حل المشاكل.

- دور تسيير وتنشيط : حيث يسمح هذا النوع من الاتصال للمسؤول بتحفيز المستخدمين و العمال عن طريق منحهم حوافز مادية وأخرى معنوية وهذا لحثهم لبذل المزيد من الجهود في أداء عملهم.

- دور حل النزاعات : يعتبر الاتصال وسيلة أساسية للتفاهم والحوار بين العمال مما يؤدي إلى فض النزاعات وتفكيك حالات التوتر المشوبة بينهم.

- دور تقديري: حيث يسمح الاتصال بتقييم تطور النزاعات والتغيير في التصرفات باستعمال مختلف الوسائل مثل الاستجابات وسبر الآراء.

- دور بيسيولوجي وعاطفي: الاتصال يؤثر في محيط العمل من خلال تغيير العلاقات العملية بين المستخدمين مما يجعلهم أكثر التزاما في الحياة المهنية

ب- شروط و مبادئ الاتصال الداخلي:

1-شروط الاتصال الداخلي:

الاتصال كوظيفة حيوية و رئيسية في المنظمة أو الهيئة تتطلب شروط أو معايير التي من خلالها تقوم هذه الوظيفة.

-السرعة: أي أن يتحقق نقل المعلومات ويتحقق الهدف الذي يتم من أجله الاتصال في أقل زمن ممكن

-انتقال المعنى: أي أن ينتقل المعنى الذي أراد مرسل المعلومة نقله إلى متلقي الرسالة كما أراد مرسل الرسالة.

-التأثير على متلقي الرسالة: أي أن تؤثر الرسالة في مدركات و مفاهيم متلقي الرسالة كما أراد مرسل الرسالة.

-إشباع حاجة متلقي الرسالة من المعلومات: أي أن يحصل متلقي الرسالة على المعلومات التي كان بحاجة إليها. كما يتطلب الاتصال من الجانب الإداري توفر عدة شروط في أطراف الاتصال: كالقدررة على الاستماع، الكتابة، التعبير، الكلام، القراءة والخطابة، حيث اتضح من عدة دراسات أن ما يقارب 45% من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع⁸.

ودلت الدراسات أيضا أن المديرين في المؤسسات كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الاستماع ويرجع ذلك إلى عدة أسباب: كافتراض أن الموضوع سينقل، إنهاء المكالمة بعد اللقاء أو إرسال الرسالة، يركز على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات.

ب-أساليب ووسائل الاتصال داخل المنظمة:

من المعلوم أن عملية الاتصال داخل المنظمة هي من أهم المجالات التي تعمل العلاقة العامة على تجسيدها وتفعيلها لتحسين العلاقات وتوطيدها بين كل الأفراد العاملين مهما كانت مستوياتهم التنظيمية، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون الاتصالات تسير في مختلف الاتجاهات الرسمية منها والغير رسمية، وبطبيعة الحال أن هذه الاتصالات لا تتم اعتباريا بل يجب أن تستخدم أساليب ووسائل ملائمة وفعالة للتعبير من خلالها على الرسائل المراد نقلها بين جميع الأطراف وتضمن تحقيق الفهم لمضمونها.

وتعد أساليب الاتصال ووسائله عديدة، فاختيار أي أسلوب منها متوقف على الظروف المتاحة للأفراد العاملين بالمنظمة الذين يريدون نقل المعلومات ووجهات النظر إلى الآخرين بعين الاعتبار نمط التعامل السائد وتبعاً لنوع الماد المراد نقلها، وحتى يسهل ذلك نجد أن العلاقات العامة تعمل على تطوير أساليب وطرق الاتصال الداخلية وجعلها في متناول الجميع حتى يكون هناك اتصال جيد وسليم يفى بالغرض المطلوب، ولهذا نجد أن الأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة داخل المنظمة متنوعة منها: الأسلوب الشفوي، الأسلوب الكتابي، الأسلوب المصور والأسلوب الإلكتروني. وسنتطرق لكل نوع مبينين أهميته وخصائصه.

1 . أسلوب الاتصال الشفوي:

يعتبر الاتصال الشفوي أقدم الأساليب الاتصالية الشائع استخدامها في المنظمات الانسانية⁹، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وتجهها لوجه.

2 . أسلوب الاتصال الكتابي:

لأسلوب الاتصال الكتابي أهمية في التنظيم، فالمديرون يولونه أهمية قصوى، ويكثر استعماله في المؤسسات الكبيرة، والهدف منه هو إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات لأن الكتابة تضمن نقلها ووصولها للموظفين كما تسهل عملية الرجوع إليها.

3 . أسلوب الاتصال المصور: إن هذا النوع من الاتصال يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة بالتصوير أو المرئيات، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني عن الذهن مباشرة.

ولقد انتشر استخدام هذا الأسلوب الحديث في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وذلك بعد إدراك أن الأساليب المستعملة لم تعد كافية، ما جعل الإقبال نحوه والاعتماد عليه لتحقيق مختلف الحاجات والمطالب والأعمال، ولهذا الأسلوب تقنيات ووسائل إلكترونية موصولة أساسا بالكمبيوتر يطلق عليها البعض إسم " التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال" كالانترنت والانترانت.

ج- وسائل الإتصال الداخلي:

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال داخل المنظمة إلى¹⁰:

1-الوسائل الشفوية:وهي الوسائل المباشرة للاتصال فهي أكثر الوسائل إستخداما في عمليات الاتصالات الإدارية كما أنها الوسائل الأكثر فاعلية وتأثيرا لأن الاتصال عادة يكون مباشر وجها لوجه بمعنى أن ما يريد أن يقال أو ما يعطي من انطباعات من طرف المتصل سواء رئيس أو مرؤوس في المنظمة يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة وأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية :

- **الإجتماعات:** وهي وسيلة اتصال هامة في المنظمة وأوضح طريقة وأكثرها فائدة، فقد يظم أعضاء مجلس الإدارة وممثلوا العمال وهنا تتاح الفرصة للأفراد للملاقة والتقابل فيما بينهم فتناقش بذلك مختلف الموضوعات ويتم تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات.
- **المقابلات :** وهي عبارة عن مواجهة شخصين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين لتحقيق غرض ما،.
- **الندوات :** هي إحدى وسائل الاتصال المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء فيها لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي ويتم ذلك في شكل خطاب معين لتوضيح فكرة معينة يرغب المسؤولين التعريف بها.
- **الحفلات والدعوات:** تقوم بعض المؤسسات بإقامة حفلات ترفيهية في بعض المناسبات خاصة بجمهور المنظمة الداخلي ويشترك في هذه الاحتفالات كافة موظفي المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وقد تدعو المنظمة أفراد مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه الاحتفالات ومن بين المناسبات.
- **زيارات المسؤولين:** ونعني بها زيارة المسؤولين لمكاتب الموظفين واللقاء معهم بغية حل المشاكل أو مراجعة الأداء والتعرف على المعلومات المرتردة لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة
- **نظام الباب المفتوح:** وهي أسلوب لتحسين الاتصال الصاعد وتتمثل في قبول المدير مقابلة العاملين في أي وقت بهدف الاستماع إلى شكواهم وآرائهم وتظلماتهم واقتراحاتهم أو طلباتهم.
- **الهاتف:** وهو وسيلة من وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر ويأتي في المرتبة الثانية من حيث السهولة في الاتصال بالمنظمات خاصة في مجال العلاقات العامة.
- 2- **الوسائل المكتوبة:** وتشمل الوسائل المكتوبة المستخدمة للاتصال بجماهير المنظمة، هذه الوسائل عادة ما تكون وثائق إثبات لا يمكن الاستغناء عنها.
- **التقارير :** وهي عبارة عن عرض للحقائق والوقائع الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل ويهدف إلى إعلام الغير بحقائق أمر ما.
- **المذكرات :** هي تقارير صغيرة الحجم تستخدم في مختلف المستويات وعادة ما تعدد لكي ترفع إلى من يشغلون المناصب الإدارية الأعلى حيث تقدم فيها اقتراحات حول مواضيع معينة مع تقديم الأسباب التي دفعته لتقديم الاقتراح.
- **المراسلات :** وهي عبارة عن رسائل متداولة بين جميع الأطراف والأعضاء في المنظمة سواء من الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم.
- **مجلة المنظمة :** تعد المجلة التي تصدرها المنظمة من أقدم وسائل الاتصال استخداما من ظرف المؤسسات، وقد تصدر هذه المجلة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا.
- **دليل العمل :** وهو كتيب يوزع لجميع العاملين بالمنظمة القدام أو الجدد عن التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام المنظمة وسير العمل بها والهيكل التنظيمي لها وما شابه ذلك، ويكون هذا الدليل على شكل كتيب مطبوع.
- **لوحة الإعلانات:** والمقصود بها اللوحة التي تضعها المنشأة في مكان ظاهر، وتوضع عليها كافة الإعلانات التي تستلزم قانون العمل تعليقها، كما تستخدم لنشر مختلف المعلومات إلى الأفراد العاملين.
- **صندوق الاقتراحات:** أو نظام الاقتراحات يساعد هذا النظام كوسيلة اتصال مكتوب على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه كما يتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات الموضوعة في أرجاء المنظمة دائمة.
- وهناك وسائل أخرى مكتوبة إلى الوسائل السابقة تشمل للاتصال الداخلي منها: الطلبات الخطية والتي غالبا ما توجه من طرف المرؤوسين إلى الرؤساء وتتضمن مواضيع مختلفة سواء طلبات إجازات أو طلبات تنقل، أو طلب للحصول على دورة تدريبية، كذلك طلبات لتزويد بمعدات أو وسائل أجهزة للعمل وغيرها من المواضيع التي يتوجه بها المسؤولين، وهناك وسيلة أخرى وهي

المستندات أي ملفات تحتوي على معاملات للمنظمة أو ملفات نظم وثائق خاصة بعمل كل قسم من الأقسام الموجودة بالمنظمة وعادة ما يتم تبادل هذه المستندات بين الموظفين عند الضرورة كأداء عمل معين أو للمراجعة ولحفظ فيها وثائق أخرى مهمة.

3- الوسائل التصويرية (المرئية):

وهذه الوسائل لا تقل أهمية عن الوسائل الشفوية والكتابية ولا تقف عنها بل توجد وسائل تصويرية ترتبط بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور أو خرائط أو رسوم بيانية أو أفلام سواء كانت صامتة أو متحركة أو صور كاريكاتورية أو ملصقات وتفيد هذه الوسائل لأنها تستخدم فيها الملاحظة التي تبسط المعنى وتسهل نقله وعلى الأخص للأفراد الذين لا يجيدون القراءة والكتابة.

رابعاً: الاتصال التنظيمي وأهميته في المنظمة

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي جلبت اهتمام المختصين خاصة عند دراسة السلوك الإنساني لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وانطلاقاً من هذه الفكرة فإن الاتصال بالآخرين يقع في جوهر نشاط كل مؤسسة لأنه يمثل أحد الأدوات الأساسية لضمان الفعالية والكفاءة في المنظمة فبدون اتصال لا يعرف الموظفون عملهم في المنظمة، وبالتالي لا تتحقق الفعالية، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، كما لا يمكن للمشرفين إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون اتصال يصبح التنسيق بين الأعمال والوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن للاتصال التنظيمي أن يحقق الفعالية للمؤسسة، وهذا كله يؤثر سلباً على المنظمة.

أ - تعريف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم¹¹، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

ب - أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة:

- لدى التقليديين: لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المنظمة مقارنة مع من كان قبلهم .
*ولدى " ونسلو تايلور": لقد اهتم أن الإدارة العملية:
- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المنظمة بشكل عملي ودقيق .
-التأكيد على الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات عملية في توزيع واختيار الأفراد في المنظمة، والإشراف على العمال .

- الاتصال بالعمال والاهتمام به، وغيرها من المبادئ التي نادى بها.

*لدى "فايول" : اهتم فايول أيضاً بمختلف وظائف المنظمة، وإن لم يذكر ويفصل بشكل منفصل وظيفة الاتصال إلا أنه دعى إلى توجيه وحدة القيادة، وإصدار الأوامر وغيرها من العناصر التي توافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

لدى " شبيستر يارفردي " : حيث ذهب إلى القول بأن أول وظيفة للمدير 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 للاتصال ومناخ مناسب. ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف على سلامة المعلومات والبيانات، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

لدى الاتجاه الحديث للإدارة : في هذا الاتجاه نجد أن " Drucker " قد قفز بالاتصال إلى مرحلة متقدمة ، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيه الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال ، وهي النظرة التي يتبناها حاليا المتخصصون في هذا الموضوع وفي مختلف المنظمات .

قد تناول " Drucker " عملية الاتصال من أربعة جوانب حسب ما يلي¹²:

- ❖ الاتصال كنوع من الإدراك الحسي.
- ❖ الاتصال كنوع من التوقعات.
- ❖ الاتصال كنوع من الشمول.
- ❖ الاتصال كنوع من المعلومات.

تتناول هذه الجوانب عملية الاتصال كظاهرة اجتماعية تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي ترتبط بها كما حددتها نماذج الاتصال الأولى خاصة لدى شانون وفينر المشار إليهما من قبل ، وهذه الجوانب تستوجب نوعا من التفصيل .

ج - أشكال الاتصال التنظيمي في المنظمة:

حتى تؤدي المنظمة الاقتصادية نشاطها العادي فهي تشمل شبكة أو شبكات من الاتصالات وأشكال من هذه الاتصالات¹³، وقد قسمت هذه الأخيرة إلى أنواع انطلاقا من القنوات الرسمية والقنوات غير الرسمية إلى القنوات والاتصالات الداخلية والخارجية وغيرها واهتمامنا سينصب على القنوات، أو الاتصال الداخلي وعلى الاتصال الرسمي أساسا وسوف نحاول باختصار التطرق إليها وأهمية كل منها وإلى الأشكال الموجودة في المنظمة. عند الحديث عن أشكال الاتصال داخل المنظمة يتبادر إلى ذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي من الاتصالات، وهناك من يقسمها إلى اتصالات رأسية صاعدة ورأسية نازلة وجاذبية إلا أن هذه التقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصالات المستعملة وليس أساسا إلى أنواع الاتصال الموجودة، وهذه الأنواع الموجودة في المنظمة والتي تأخذ إحدى القنوات المذكورة أعلاه يمكن حصرها في ثلاثة أنواع: الاتصال فيما بين الأشخاص، الاتصال الوظيفي، والاتصال الجماعي.

-الاتصال فيما بين الأفراد : يعتبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المنظمة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

-الاتصالات الوظيفية: هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المنظمة ككل، وهي تفرض على الأقل مرسلا واحدا أو مستقبلا واحدا، وتتميز عن المعلومة كما ذكرنا سابقا بوجود التغذية المرتدة من المستقبل، والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكيف الرسائل المقبلة.

-الاتصال الجماعي: يكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموما بإعدادات كبيرة لا يمكن معها تحديدهم أحيانا، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو غير الرسمية أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب ما في المنظمة. وهناك تقسيمات أخرى لأشكال الاتصال والتي يقسمها العلماء من حيث الاتجاه :

د- أهداف الاتصال التنظيمي في المنظمة:

لكل مؤسسة بيئتين بيئية داخلية وبيئية خارجية، ولكل واحدة منهما خصائص ومميزات تختلف عن الأخرى، مما يجعل أهداف الإتصال مختلفة بينهما كذلك وتبرز أهداف الإتصال التنظيمي فيما يلي¹⁴:

- 1: أهداف الإتصال التنظيمي داخل المنظمة: وتشمل هذه الأهداف المنظمة ككل رؤساء مرؤوسين وتتمثل في:
 - توصيل التوجيهات والمعلومات للمرؤوسين واعطائه التعليمات والأوامر لتنفيذ الأعمال.
 - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
 - اعطاء المرؤوسين معلومات عن الاجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

- تعريف الأفراد بالإمكانيات المتاحة وحقيقة ما يحدث داخل المنظمة.
- تقييم مستويات أداء الأفراد من أجل التقييم.
- تنمية وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تحقيق التفاعل الإجتماعي والتعاون المشترك بين الأفراد.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين و مساعدتهم في حل المشاكل.

2- أهداف الإتصال التنظيمي خارج المنظمة:

- تتمثل اهداف الاتصال التنظيمي خارج المؤسس في النقاط التالية¹⁵:
- الحصول على إحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة من مواد خام وآلات وأدوات مختلفة.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها حتى يتحقق هدف الإقبال عليها.
- الحصول على التمويل اللازم من المصادر المتاحة .

خامسا: دور الاتصال في التسيير الفعال اتخاذ القرارات بالمنظمة

إن للتسيير أهمية كبرى في المنظمة كونه يقدم لنا الأفكار بصورة منهجية وينسق نشاطات الإنسان، كما يحدث على ناجحة فعالية المجهود الذي يبذله الإنسان كذلك بالرغم من أن أهداف المؤسسات تختلف بعضها بعض إلا أن عملية التسيير تبقى ثابتة حيث تكون مطبقة في البنوك والمؤسسات التجارية والإدارات العمومية وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل باعتبار أن الإدارة والتسيير مهمتان وعمليتين تسعيان إلى تحقيق الاستمرارية للمؤسسة والنجاح والتطور.

أ- أساسيات التسيير:

يمكن التطرق الى اساسيات التسيير الى النقاط التالية¹⁶:

- 1- **علم التسيير:** التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تقوم أساسا على التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق وباختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها . ويمكن اعتبار التسيير التنظيمي بأنه تنظيم بنية المنشأة وما تشمله من تقسيمات إدارية ومناقب عمل وعلاقات السلطة والمسؤوليات والمهام. ويمكن اعتبار العملية التسييرية كدورة حيث تبدأ بحديد أهداف المنشأة والتخطيط بكافة جوانبه والذي ينتج تنظيم الذي هو علاقة مبنية على أساس التفاعل المتبادل وبواسطة الرقابة تمكن تصحيح أو تعديل سياسات المنشأة وخطتها.
- 2- **فن التسيير:** تكمن فنية التسيير في براعة وحكمة المسير في التوجيه والتأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والجانب الفني يساعد المسير على صقل المواهب وإبراز واكتشاف القدرات لدى العاملين بالمنظمة والفن يمنح للمسير:
 - تطوير خبرته العلمية والعملية
 - تنمية قدرات المسير الشخصية وبذلك يزيد من فعاليته
 - تمكنه من التحكم في الأفراد

وبعدما تطرقنا إلى فن التسيير نقول أن صفة الفن للتسيير لا تلي صفته العلمية فالتسيير لا يقوم على القواعد العلمية وحدها بل يحتاج إلى فنيات الإدارة والتعامل وبذلك وجب على المسيرين إذ يتحلوا بكامل المميزات الشخصية والنفسية والاجتماعية الديناميكية والنكتيكية التي تمكنه من الفهم والتحكم في أداء الأفراد بالمنظمة ووجب كذلك على المسير التحكم في التسيير العلمي وهذا الضمان الموضوعية والدقة والعدالة وكذا التحكم في الجانب الفني من حيث التعامل الإنساني واستبعاد التنسيق والتسلط والدكتاتورية وإحفاف الحق ولذا وجب على المسير إقامة توازن بين الجانبين العلمي والفني للتسيير للقضاء على أهم مسببات الصراع في المنظمة أين يبدأ الاقتباس؟.

3- مبدأ التسيير:

- للتسيير جملة من المبادئ المتعددة والمتنوعة ونقوم بذكر بعضها في النقاط التالية:
- يقوم التسيير على مبدأ تقسيم العمل: حيث أن القائد أو المدير له حق تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين وهذا بعد تحديد أهداف المنظمة وإمكانيات التقنية والمالية وبعدها توزع الوظائف حسب أنواع المهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - مبدأ وحدة الهدف: بمعنى أن الوظائف تقسم والمهام لكن كلها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة التي سطرته مسبقاً، وهذا بتوجيه الجهود وتنسيقها وإدارتها.
 - مبدأ وحدة الرئاسة: بمعنى لكل مؤسسة رئيس واحد يسيرها ويسهر على إدارتها وهو رئيس الإدارة العليا، وهذا يضمن التسيير الحسن للمنشأة ووحدة مصدر القرارات لذا يجب على المسير إذ يتصرف بجملة من الخصائص منها: سلطة اتخاذ القرار وكفاءة الإدارة والقيادة الفعالة.
 - مبدأ إقرار العلاقات الإنسانية: أي على المنظمة مراعاة الجوانب النفسية للعمال والاجتماعية، فالعمال ليسوا بآلات إنتاجية فقط بل هم بشر لهم روح ومتطلبات نفسية، كالتقدير والاحترام وعدم التجريح علناً، والمعاملة العادية أو مستوى ما من الإدارة.
 - مبدأ الإشراف: بمعنى لكل مسير عدد من العمال الذي يخضعون لسلطته وإشرافه، وليحقق الإشراف الفعال لابد من المراقبة الميدانية المنتظمة لمكافأتهم بكل موضوعية وعدالة.

ب- أهمية التسيير:

- يلعب التسيير دوراً هاماً في توجيه الكفاءات نحو الأداء الجيد والوظائف المناسبة حسب كفاءة كل فرد يوضع العامل المناسب في المكان المناسب لهذا يعتبر التسيير الدعامة التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لأنه جامع للموارد المادية والبشرية¹⁷.
- ويعمل التسيير على توجيه الجهود الجماعية بجماعة العمل على اختلاف مستوياتهم الثقافي والوظيفي.
 - والتسيير الفعال مرتبط بكفاءة المسير ذاته وتوجد بعض التغيرات التي تساهم في نجاح العملية التسييرية كحجم المنظمة من حيث الكبر والصغر، وكذا التطورات التكنولوجية الفتيه التي تتطلب زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والمنافسة التي تتطلب الإيجاز والمبادأة في الإنتاج وطرقه.

ج- علاقة التسيير بالاتصال التنظيمي:

- لا شك في وجود علاقة بين التسيير والاتصال ومن خلال تطرقنا إلى التسيير والاتصال يتبين أو تبين لنا وجود نقاط تقاطع وترايط وطيد بين هاذين العنصرين وسنحاول توضيح هذه العلاقة¹⁸:
- ما نلاحظ عند دراستنا للاتصال التنظيمي والتسيير أنهما ظاهرتان موجودتان في الواقع الاجتماعي وهما ظاهرتين إنسانيتين تلقائيتين من حيث أنهما سابقتين لوجود الفرد، فالفرد عندما يولد يجد نفسه فطريا في نمط من الاتصال والتسيير والإدارة فهو يتصل مع أمه ويتكيف مع محيط أسرته التي تعتبر المسيرة والمديرة لسلوكه.
- وهما ظاهرتين ذات انتشار وعمومية وهذا ما يميز الظواهر الاجتماعية فهي ظواهر تاريخية بمعنى أنها توجد في موارث اجتماعية ومخزنة في ماضي الأفراد والاتصال والإدارة والتسيير هما كذلك
 - والظواهر الاجتماعية هي كذلك ظواهر واقعية من حيث أنها مستقلة بذاتها عن ذوات الأفراد وهو ما نجده في الاتصال والتسيير وهما ظاهرتين مرتبطتين مع غيرهما من الظواهر الاجتماعية
 - وما نجده أيضا في الاتصال والتسيير ظاهرتين متغيرتين كغيرهما من الظواهر الاجتماعية وتخضعان لمكونات البيئة الاجتماعية وتتكيف كل منهما مع الواقع لهذا نقول عن الظواهر الاجتماعية ملازمة للحدود الإنساني .
 - والتسيير يتأثر بشكل أو آخر بالاتصال ويظهر هذا التأثير خاصة في أنه كلما كان الاتصال خاصة في المؤسسات الإدارية والخدماتية جيد وسريع الفهم كلما كان التسيير فعال
 - وفي ظل تطور الاتصال وتكنولوجياته ازداد تأثيره على العمليات الإدارية والتسييرية

- والتسيير والإدارة تؤثران أيضا على الاتصال ويتبين هذا من خلال مدى اهتمام أو عدم اهتمام المسير و الإداري بالعملية الانتقالية ورجع العندي حيث وجب على المسير التخطيط والبرمجة الجيدة والفعالة للعملية الاتصالية لتحقيق الغرض المرجو منه وبهذا يستخلص من الاتصال والتسيير والإدارة لا يمكن فصلهم ولا عزل كل واحدة على حدى إذا التسيير والإدارة يقوم الاتصال الفعال والهادف، ومنه لا بد من التحكم في هذه العوامل في القرارات وتكييفها مع أهداف المنظمة.

د- الاتصال واتخاذ القرارات بالمنظمة:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات، حيث يلعب الرشد الإداري دورا هاما عند دراسة و تغيير المفاضلة بين البدائل المتاحة و الممكنة و يصبح القرار الإداري رشيدا إذا جاء متوافقا لمبرراته و للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه بمعنى أن يكون موضوعيا و مقصودا و محسوبا بدقة¹⁹.

فقد دفع ايجاد حلول عصر التكنولوجيا و تطور العلوم الإدارية للكثير من المنظمات إلى إضفاء السيرة الرسمية على المبادئ المختلفة للنظرية التقليدية و قد أريد بهذه النماذج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار لتحقيق افضل النتائج من أهداف المنظمة في الظروف المختلفة و من النماذج التي تساعد متخذ القرار في تخطيط المشروعات بالصورة التي تحقق اكبر من الكفاءة طريقة تقويم ومراجعة البرامج و أسلوب المسار الحرج و ذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة و تسلسلها و مواعيد إتمامها علاوة على ذلك هناك برمجة الأهداف إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية التي تتيح لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن إنجازها ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لاتمامها و اختيار افضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة القيود المختلفة وقد تم تكييف نماذج رياضية متطورة جدا للاستفادة منها في توزيع العاملين في المنظمات أن الغرض من هذه النماذج الرياضية هو تحديدها كتطبيقات للنظرية التقليدية لاتخاذ القرار على الأدوات المساعدة المتطورة للقرار الإداري و تتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث أنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ افضل قرار فهي لا تركز على العملية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات الفعلية و على ذلك فهي ليست نماذج وصفية بل توضح سلسلة الخطوات التي يتبعها الإنسان في اتخاذ القرار.

خلاصة:

يعد الاتصال عملية ضرورية في أي نظام إداري أو داخل المنظمة حيث يتم نشر المعلومات وتبادلها لتوجيه العمال نحو العمل وهذا من أجل القيام بالمهام المكلف بها بالمنظمة فنتج عن ذلك تعقيدا في التطورات والتقنيات في التنظيمات وبالتالي تزايد الاهتمام بدراسة نظم التسيير وتطويرها وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالاتصال في المنظمة فهو المحور الرئيسي في التنظيم داخل المنظمة.

كما يعتبر الاتصال من العوامل الأساسية في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والإسهام بالفعالية في تحقيق برامج وأهداف التعبير، فمن خلال دراستنا لاحظنا بأن المنظمة لا توظف بصفة جيدة الاتصال في عملية تسييرها رغم أهمية دوره من جهة وإدراك ووعي بعض مسيريهما بأنه يمثل أحد المقومات الأساسية في تطوير المؤسسات من جهة أخرى.

حيث توصلنا إلى أنه توجد العديد من المعوقات التي تعرقل سير المعلومات وقدرة استيعابها من طرف العمال، لأن الموظف هو العامل الأول الذي يجب على المنظمة اكتسابه حتى يعود عليها بالتحسين الدائم وتحقيق الأهداف المرجوة، وانطلاقا من هذا فإن إقامة إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور بمختلف مستوياته المهنية ضرورة يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد إضافة إلى معايير وشروط المنظمة المعاصرة التي يتكامل فيها السير مع الاتصال وكذلك تقديم الخدمات النوعية في إطار ضمان الاستمرارية والفعالية لأي تنظيم مؤسساتي، والحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال والوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة العليا ومستويات الإدارات الأخرى حتى يكون ذلك من خلال:

- الحرص على السيورة الجيدة للمعلومات، وتبليغها للموظفين حتى تضمن أكبر قدر من التأثير والتجاوب.
- ربط قسم الاتصال بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته على أكمل وجه، و دون أية ضغوط إدارية.

- توعية العاملين بأهمية الاتصالات التنظيمية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلاً وإعطائها صلاحيات فعلية.
- إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.
- الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين، كما يجب ان ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الاهداف المستقبلية للمؤسسة.

الهوامش والمراجع:

- ¹ ابو عطيظ جمال الدين، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة سونلغاز، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2016.
- ² ابو عطيظ جلال الدين : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، عنابة ، 2009 .
- ³ رشوان عبد الحميد حسين: العلاقات الإنسانية في مجالات : علم النفس ، علم الإدارة ، بدون سنة.
- ⁴ محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، جامعة الإسكندرية ، ط3، 2003، 1.
- ⁵ محمود كاظم خضر، إدارة الموارد البشرية، الميسرة و النشر و التوزيع ط 1، عمان، 2007.
- ⁶ سيد عبد الحميد مرسى: السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطباعة و النشر مصر، سنة 2009.
- ⁷ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثالثة الكويت، وكالة المطبوعات، 2001.
- ⁸ هالة منصور: الاتصال الفعال و أساليبه و مهاراته. المكتبة الجامعية ، الأزرارطة الإسكندرية، 2012.
- ⁹ مي عبد الله ، نظريات الاتصال – دار النهضة العربية . بيروت لبنان ، الطبعة 01 سن 2006.
- ¹⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية. 2004
- ¹¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.
- ¹² فهمي منصور، إدارة القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول، إدارة الأفراد الطبعة الخامسة ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2012.
- ¹³ زياد السعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة ورقلة، 2018.
- ¹⁴ ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : الإتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2005.
- ¹⁵ الحموي شريف: مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، ، عمان، الاشرقية عمان، الشرقية، 2006.
- ¹⁶ الطنوبي محمد: نظريات الاتصال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون طبعة الإسكندرية 2001.
- ¹⁷ P. Druker, "the effective executive", (Harper and Row publishers – New York) 1967.

¹⁸ Alain Vincent, Concevoir le système d'information de l'entreprise, les édition d'organisation 1993.

¹⁹ Alex mucchielli –la nouvelle communication Armand colin / Her paris 2000.