

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
المستوى الدراسي: السنة الأولى ماستر  
التخصص : علم النفس التنظيم وتسيير الموارد البشرية  
المقياس: الاتصال التنظيمي

عنوان المحاضرة : مسار (اتجاهات) الاتصال  
التنظيمي.

إعداد الأستاذ: ع. تمجيدات

#### -اتجاهات الاتصالات:

لقد تطرقنا في المحاضرة السابقة إلى أنواع الاتصال التنظيمي و هي  
الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. تسيير قنوات الاتصال الرسمي  
في المنظمة في ثلاثة مسارات وهي :

1-الاتصالات العمودي (communication verticale) الذي ينقسم بدوره إلى :

- أ-الاتصال النازل (communication descendante)  
ب-الاتصال الصاعد (communication ascendante)  
2-الاتصالات الأفقية (communication horizontale)

### أ-الاتصال النازل (الهابط):

يغطي هذا النوع مختلف الاتصالات أين يكون المرسل هي المستويات الإدارية العليا والمستقبل هي المستويات الإدارية السفلى . تهدف إلى توزيع معلومات عامة عن سياسة المؤسسة -محاور التنمية -المشاريع- الشراكة و المعلومات ذات الطابع التنظيمي (القوانين الداخلية تدابير الحماية والأمن) ( B.L. Levasseur G. Joyault ORASE 2015 ). يعتبر هذا النوع من الاتصالات الرسمية الأكثر انتشارا و هي ضرورية للسير الحسن للمؤسسة وبالتالي فداءة نوعيتها لها عواقب سريعة على انجاز العمل كما تؤثر على المناخ الاجتماعي وعلى رضا الأفراد (S.Enlart 1991).  
-يوضح الباحث (Lasary 2007) أن الاتصالات النازلة تشمل سياسات المؤسسة والقوانين و الإجراءات التنظيمية والتعليمات الخاصة بانجاز مهام المرؤوسين بالإضافة إلى الطلبات المتضمنة معلومات مختلفة ضرورية لعملية اتخاذ القرارات ومراقبة نشاطات المرؤوسين وأداءهم.

- تشكل الاتصالات النازلة الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة وتشمل معلومات متنوعة من بينها السياسات والخطط والبرامج والقرارات والتعليمات والإرشادات والأوامر والدعم (حسين حريم 2006).

يلخص الباحثين (Katz et Kahn 1978) أنواع هذا الاتصال كما يذكره الباحث مصطفى عشوي (1992) في ما يلي :

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

-المعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

يوضح الباحث عبد المعطي محمد عساف (1999) أن الاتصال النازل يحقق مجموعة من المزايا ويلخصها فيما يلي:

-إعلام الموظفين و توجيههم و توضيح المواقف المختلفة لهم و هذا يعمل علي إزالة مخاوفهم و شكوكهم و بالتالي يساعد علي القضاء علي جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة.

-خلق شعور لدي الموظفين بأنهم موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدي الأفراد الاعتزاز بالذات و العمل .

-تمكين الأفراد من متابعة التغييرات و التجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة و موقف الإدارة منها، مما يساعد علي المحافظة علي التوازن العام للمؤسسة.

تتم هذه الاتصالات بالعديد من الصيغ مثل المذكرات والاجتماعات واللقاءات الجماعية ومنشورات المنظمة والإعلانات (خليل محمد الشماع و كاظم حمود 2007).

يوضح الباحث (Lasary 2007) أن المعلومات التي يمسكها المشرفين لا يتم إرسالها كلها إلى المستويات السفلى وهذا راجع إلى :

-إهمال المسيرين لافتراضهم (لظنهم) أن العمال على دراية بها.

-الاستخفاف بأهمية المعلومات في تنفيذ المهام وعدم إرسالها بحجة تفادي تضخيم المحتويات المرسل.

- الحجز الإرادي للمعلومات و احتكارها من طرف المسيرين و رفض تقاسمها لبسط النفوذ والسيطرة على المرؤوسين أو المصلحة كلها على أساس أن احتكار المعلومة هو احتكار السلطة (l'information c'est le pouvoir) .

### ب-الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى)

ينطلق الاتصال الصاعد من المرؤوسين أو من مصالح التأطير إلى الإدارة العليا (B.L. Levasseur G. Joyault ORASE 2015) فهي تلك الرسائل

المتجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى (Ronald E.Reggio1999) أي أن مهمتها تكمن في إيصال المعلومات من القاعدة

إلى قمة الهرم و عموما تلعب النقابات دور القنوات لإرسال الاتصالات الصاعدة (S .Enlart 1991) . يمكن أن تكون الاتصالات تلقائية أو منظمة في

شكل اجتماعات منتظمة أو تكون مؤسسة تتكفل بها الهيئات الممثلة أو النقابات (B.L. Levasseur G. Joyault ORASE 2015) . طبيعتها :

يتكون معظمها حسب الباحث ( Ronald E.Reggio1999 ) من معلومات عن مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات أيضا شكاوي من المستويات الأدنى واقتراحات بشأن تحسين الإنتاج.

إن هذا النوع من الاتصال يسمح بإرسال المعلومات المطلوبة من الإدارة العليا وعلى العموم يمكن أن تكون المعلومات المرسله ذات طبيعة كمية (Quantitative) وتتضمن التقارير عن نسبة الإنتاج والمبيعات والتقارير المالية كما يمكن أن تكون ذات طبيعة نوعية (Qualitative) التي في بعض الأحيان يتم جهل دورها وهي جد مهمة في تسيير المؤسسة . يتعلق الأمر بمعرفة مستويات الرضا والدافعية للعاملين (Lasary 2007). تضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والاقتراحات والآراء الصاعدة إلى الرئيس وهي تعزز عن سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق الاقتراحات ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومروؤسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطوير (خليل محمد الشماع و كاظم حمود 2007)

يهدف الاتصال الصاعد إلى تحقيق مجموعة من الأغراض ويلخصها الباحث حسين حريم (2010) فيما يلي :

- التعبير عن آراء المرؤوسين و شكواهم و مشكلاتهم.
  - تقديم الاقتراحات لتحسين العمل
  - تأكيد قبول أهداف المنظمة و سياستها و خططها ... الخ.
  - اطلاع الإدارة علي حاجات المرؤوسين و تطلعاتهم و رغباتهم.
  - المشاركة في صنع القرار .
  - طلب التوجيه و النصح و الإرشاد .
  - توجيه الأسئلة و الاستفسارات حول العمل .
- أهميتها :

لهذا النوع من الاتصالات أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة. يسمح الاتصال الصاعد بالحفاظ على أحسن مستوى من التبادلات وبرصد أو كشف الأخطاء في الاتصال الداخلي للمؤسسة كما يسهل صعود توقعات وحاجات المرؤوسين بفضل حوار بناء و الإصغاء المتبادل. (B.L. Levasseur, G. Joyault ORASE 2015). فهذا النوع من الاتصال يهدف إلى تسهيل عملية اخذ القرارات من طرف المستويات العليا وإعلامها بما يحدث في المؤسسة (Lasary 2007). إذ يوضح الباحث (J.Forester) أن المعلومة هي مادة رئيسية للقرارات وأن المانجمنت هو سيرورة تحويل المعلومات إلى القرارات فبدون المعلومات لا يمكن أخذ القرارات ( Le management est le processus de conversion de l'information en action) (In J.L.Charon et S.Separi2008 )

**ملاحظة :** لا يتوفر لسوء الحظ ما يكفي من الاتصالات الصاعدة في كثير من المؤسسات فالتغذية الرجعية الصاعدة المتعلقة بمشكلات العمل وصعوباته قد تكون محدودة أو قليلة جدا لأن العاملين في المستويات الأدنى يخشون أحيانا عواقب إرسال معلومات عن سلبيات العمل إلى المستويات العليا لا اعتقادهم بأن المديرين لن يهتموا باقتراحاتهم أو مشكلاتهم وربما لا يسمعونها على الإطلاق (Ronald E.Reggio1999). وفي بعض الأحيان رغم إرسالها فقد تتعرض إلى مشكلة الحذف (Censure) أو التشويه و الغريلة ( Tamisage) من طرف المشرفين المباشرين الذين تمر من خلالهم هذه الاتصالات مع العلم أنه يجب العمل بمبدأ احترام السلم الإداري في عملية الاتصال. وسنتطرق إلى الحذف (المراقبة) والغريلة التي تمس الاتصال الصاعد والنازل في محور معيقات الاتصالات.

حسب الباحث مصطفى عشوي (1992) فإن هذا النوع من الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائد في المنظمة فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان الاتصال العمودي الصاعد سهلا ومتنوعا وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان هذا النوع من الاتصال قليلا وصعبا ويلخص مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

-تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

-تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا  
-تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .  
-طلب توضيحات و الاستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما (مصطفى عشوي 1992).  
**وسائل تحسينها :**

إن المؤسسات التي تعترف بضرورة تطويرها لتحسين سير العمل ومستوى الدافعية لدى المرؤوسين تلجأ إلى مجموعة من الوسائل منها صناديق الاقتراحات (boîtes à idées) و استطلاع الآراء والاستقصاءات المنتظمة (régulières enquêtes) والتي تسمح بقياس مناخ العمل ومستوى رضا العمال عن عملهم. يمكن في نفس السياق الإشارة إلى طريقة التعبير الجماعي (groupes d'expression) وسياسة الباب المفتوح التي تكمن في السماح لكل مرؤوس من مقابلة المسؤول على رئيسه المباشر(و خاصة في حالة النزاع) (S.Enlart 1991).

نلخص الأساليب المستعملة لزيادة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة كما ذكرها الباحث (Ronald E.Reggio1999) كما يلي :  
-نظام اقتراحات العاملين:يستطيع العاملون تقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة وإنتاجها تقوم هيئة اتخاذ القرار بفحص هذه الاقتراحات وتقوم المؤسسة في العادة بتقديم الحوافز لتشجيع العاملين على تقديم مثل هذه الاقتراحات ومنها الحوافز المعنوية مثل الاعتراف العلني بفضل صاحب الاقتراح أو الجوائز المالية .  
يؤدي هذا النوع من الاتصالات إلى :

- تحسين نشاط المؤسسة.
- التوصل إلى اقتراحات قد تكون مفيدة للغاية .
- تنمية مشاعر ايجابية للعاملين مثل شعورهم بأنهم يؤثرون فعلا في سياسة الشركة ونشاطها
- نظام شكاوي العاملين:إنشاء آلية أو طريقة رسمية للشكاوي والتظلم.وإذا كان نظام الاقتراحات العاملين يتناول إحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة فإن نظام الشكاوي يهدف إلى إحداث تغييرات على موقف

سلبى راهن. وللإبقاء على نظام الشكاوي والتظلم مفتوحا لابد لمسؤولي المؤسسة من الإقرار بتسلم التظلمات وتحديد طبيعة أو نوع الإجراءات التي سيتخذونها أو بيان لماذا لا يمكن اتخاذ أي إجراء.

**-نظام الباب المفتوح:** يمكن زيادة تدفق الاتصالات التنظيمية من الأسفل إلى الأعلى عن طريق تبني المديرين في المستويات الأعلى لسياسة الباب المفتوح. وذلك يعني تحديد أوقات يستطيع خلالها العاملون مقابلة الإدارة العليا مباشرة ودون عقبات تنظيمية لمناقشة أي موضوع يقلقهم. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تجنب الخطوات المتوسطة (المستويات المتوسطة) لإرسال الرسائل المتجهة إلى الأعلى وبذلك تصل الرسائل إلى غايتها كاملة دون تغيير.

**-إجراء دراسات مسحية لاتجاهات العاملين :**

يؤدي إلى اكتشاف الإدارة لمشكلة المؤسسة والتعرف على آراء العاملين لأساليب معالجتها. يساعد هذا الأسلوب على الحصول على أكبر عدد من الاقتراحات بهدف تطوير المؤسسة وتحسينها . ولدراسات المسحية ميزة ايجابية تشجع العاملين على تسجيل آرائهم بأمانة وموضوعية بسبب عدم اضطرارهم لتسجيل أسماءهم على الاستبيانات.

**-المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعني المشاركة في اتخاذ القرارات إتاحة الفرصة أما العاملين لتقديم الخطط والاقتراحات ومناقشة ايجابياتها وسلبياتها وبعد ذلك دعوتهم للاشتراك في التصويت على ما ستخذه المؤسسة من سياسات وإجراءات.

**ج - الاتصالات الأفقية:**

تعريفها : إن الاتصال الأفقي حسب الباحثة (S .Enlart 1991) يخص التبادلات بين الأفراد في نفس المصلحة في مستويات متساوية أو ما بين الأفراد يعملون في مصالح مختلفة. فهي التبادلات بين أطراف في نفس المستوى الهرمي أي بين المصالح و الأقسام أو ما بين أفراد في مستويات هرمية مختلفة لكن لا توجد أي علاقة سلطة بينهم و في هذا النمط لا يوجد مفهوم الهرمية.

هي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى زميل في ذات المستوى الإداري وغالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيدا للغاية وخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم

لانجاز واجبات معينة. كما تحدث هذه الاتصالات بين قسمين أو أكثر في المؤسسة ذاتها (Ronald E. Reggio 1999).

أهميتها : يكتسي هذا النوع أهمية بالغة لأنه يسمح بتبادل المعلومات الضرورية لحل المشاكل المشتركة وغيرها بين الأقسام كالاتصال بين قسمي الإنتاج و الصيانة أو بين قسمي الإنتاج ومراقبة الجودة لتنسيق الجهود ومراقبة الأخطاء.

حسب الباحثة (S. Enlart 1991) فكل الدراسات تميل إلى تبيان أن السير الفعال للمنظمة هو قوي الارتباط بتواجد الإيصالات الأفقية .

يسمح هذا النمط بجمع مختلف الأقسام حول نفس القيم ونفس الأهداف. كما تسمح الاتصالات الأفقية بتنسيق الأعمال على مستوى كل قسم مع نشاطات الأقسام الأخرى وبالتالي القضاء على الحواجز والانعزال (cloisonnement et isolement).

-يسمح هذا النمط بتجسيد ثقافة المؤسسة بالسماح لكل طرف من التعارف على الآخر أي معرفة نقاط الضعف والقوى لديه -مجالات تدخله - أولوياته\_ورشاته.

تعمل على تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين تطوير العلاقات الايجابية وتهدف إلى تقاسم المعارف بين مختلف العاملين وخلق التماسك والتضامن وتوطيد الروابط (B.L. Levasseur, G. Joyault ORASE 2015)

-تساهم هذه الاتصالات في سرعة نقل المعلومات وبالتالي أخذ القرارات إذ تعمل على ربح الوقت وتقليص المسارات والأجال التي تفرضها الاتصالات الصاعدة والنازلة (Lasary 2007)

وسائل تحسينها : من بين الوسائل المعتمدة لتحسن الاتصالات الأفقية يمكن الإشارة على ما يلي :

-تطوير أفواج المشاريع ما بين المصالح (le développement de groupe de projet interservices)

-تنظيم فرص اللقاءات غير الرسمية (l'organisation d'occasion de rencontres informelles)

-تنظيم لقاءات ما بين المصالح (rencontres interservices)

-جريدة المؤسسة (journal interne)

- المراجع :
- عبد المعطي محمد عساف(1999) :الاتصال الفعال دار حامد للنشر والتوزيع الأردن.
- حسين حريم(2010): مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن .
- حسين حريم (2006): مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العملية الإدارية-وظائف المنظمة) الطبعة الأولى .عمان دار ومكتبة الحامد.
- خليل محمد الشماع و خضير كاظم حمود(2007) : نظرية المنظمة .الطبعة الثالثة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان .
- رونالد ريجيو (Ronald E.Riggio) (1990): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي .ترجمة الدكتور فارس حلمي الجامعة الأردنية عمان.
- مصطفى عشوي(1992) : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المكتبة الوطنية للكتاب الجزائر.

-**Béatrice Louvet-Levasseur , Gérard Joyault** (2015) : La communication au sein de l'entreprise : L'Observatoire des Relations humaines Au Sein de l'Entreprise(Privée et Publique) ORASE Actualités Octobre 2015  
N17<http://www.orase.nc/fr/wpcontent/uploads/2014/05/14-10-Bulletin-ORASE-n%C2%B0-17.pdf>

-**Jean .Luc Charron, Sabine Sépari** (2008) : Management .Manuel et applications. Edition DUNOD.

-**(Lasary 2007)** : Tout sur le MANAGEMENT .Edition El Dar El Othmania

- **Sandra Enlart** (1997) : La communication interpersonnelle, dans Nicole AUBERT, Jean-Pierre GRUERE, Jak JABES et Herve LAROCHE, Management : aspects humains et organisationnels, Paris, Presses universitaires de France.

-**Observation** : Dans la 2ème conférence, une malencontreuse erreur s'est glissée lors de la transcription du nom de l'auteur de ce dernier ouvrage .Il s'agit donc de **Sandra Enlart** et non de **Michel Sandra** .Veuillez prendre acte de cette précision.