

لا يمكن دراسة سلوكيات الأفراد في المنظمات دون التطرق إلى موضوع الاتصالات التنظيمية. يمكن القول أن كل النشاطات السارية في المنظمة هي عبارة عن اتصالات ما بين الأفراد في مختلف المستويات إذ تشير الدراسات إلى أن نشاط الاتصالات تشكل 75 ٪ من أنشطة المنظمات.

تجدر الإشارة إلى أنه مهما كانت طبيعة النشاطات في المنظمة فلا يمكن لها الاستغناء عن عملية الاتصال الذي يعتبر من الوظائف الحيوية و الأساسية و التي من خلالها يتم إنجاز مختلف المهام و الأعمال و سيتضح ذلك عندما ما نتطرق إلى الاتصالات بعلاقتها مع تسيير المؤسسة و الوظائف الأساسية كالتخطيط و التنظيم و الإدارة و التجهيز و الرقابة .

نظرا لأهميته القصوى في المنظمة و الدور الذي يلعبه في مختلف النشاطات و على مختلف المستويات سواء كان الاتصال داخلي أو خارجي فلقد لجأت الأدبيات المخصصة لهذا الموضوع إلى استعمال مختلف الصور لتبيان ذلك و منها :

- وصف الاتصال بالعمود الفقري للتنظيم.
- وصف الاتصال بالجهاز العصبي للمنظمة.
- وصفه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم.
- وصفه بالدم الدافق في شرايين المنظمة.
- هو الطاقة التي تحرك دواليب المنظمة.
- هو الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية للتنظيم.
- الاتصال عامل حفاز (Catalyseur) للسيرورة الإدارية بأكملها.

مفهوم الاتصال والاتصال التنظيمي:

- مفهوم الاتصال :

يشير الاتصال حسب الباحث (Lazary 2007) إلى السيرورة (Processus) التي تتمثل في إعلام الآخرين و فهم ما يقومون بإرساله فهي أساس التفاهم بين أعضاء المجموعة و تتركز على تقاسم المعلومات و الأحداث و الآراء و المشاعر .

أما الباحثان (Anzieu et Martin 1982) فيشيران إلى أن الاتصال هو مجموعة من السيرورات الفزيائية والنفسية التي يتم بواسطتها توطيد العلاقة بين الفرد (أو مجموعة أفراد) وهو (المرسل) مع فرد (أو مجموعة أفراد) وهو (المستقبل) وذلك لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. يشير الباحث (Henriquez 1971) إلى أن الاتصال هو السيرورة التي بواسطتها يحاول المصدر (أ) التأثير على المستقبل للمعلومة (ب) بطريقة تحاول أن تؤدي لدى هذا الأخير إلى تعديل نشاطاته أو تعديل نشاطات المجموعة التي ينتمي إليها المصدر (أ) و المستقبل (ب) (In guy Spielmann 2011).

تعريف الباحثين (1998 N.Bordeau, R.Arcand) : إن الاتصال هو نظام ديناميكي، يستطيع الإنسان بواسطته تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات و العواطف والأحاسيس. وذلك بواسطة اللغة الشفهية المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها [...] الاتصال يمكن أن يحدث وجها لوجه أو الاستعانة بوسائل أخرى مكملة، أو بين شخصين أو بين شخص وجماعة أو بين جماعة و أخرى (عن غيات حياة 2012)
يمكن أن نستنتج أن:

- الاتصال لا يمكن اختزاله إلى أبسط عملية نقل المعلومات (La communication n'est pas une simple transmission de message) فهو عملية ديناميكية يتفاعل من خلالها الأفراد وتؤدي إلى التأثير المتبادل.

-الاتصال هو سيرورة أي أنه بمجموعة من العمليات و المراحل المتتالية(تحضير الرسالة - الترميز - فك الترميز من طرف المستقبل لترجمة محتوى الرسالة) . فالالاتصال مجموعة من النشاطات مرتبطة بهذا التبادل المعرفي . (سنتطرق إلى التفاصيل عندما نتناول نماذج الاتصال وعناصره).

-بالإضافة إلى كون الاتصال سيرورة فزيقية (استعمال مختلف الوسائل كالقناة) فهو كذلك سيرورة نفسية من خلالها يتم تبادل المشاعر والرغبات والاتجاهات .

-الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والمعارف بين المرسل والمستقبل أي أنه يقتضي تواجد طرفين (أشخاص أو مجموعات) وهما المرسل و المستقبل. فهو عملية متبادلة (réci-proque) التي من خلالها يتم نقل الرسالة على شكل أفكار.فهذه السيرورة تقتضي عودة الرسالة من المستقبل الذي يصبح بدوره مصدرا للرسالة (مرسل).

- في إطار هذه السيرورة يتقاسم المرسل والمستقبل مجموعة من الرموز والقواعد أو الإشارات .

- يهدف الاتصال إل تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها محاولة التأثير على المستقبل وتعديل سلوكه أو سلوك الجماعة التي ينتمي إليها المرسل والمستقبل .

- الاتصال ليس حلقة مغلقة فهو يتأثر بمجموعة من العوامل الذهنية والوجدانية والاجتماعية والثقافية .

مفهوم الاتصال التنظيمي: يشمل الاتصال التنظيمي حسب الباحثة (C.M.Andrad scroferneker 2004) كل أشكال الاتصال المستعملة من طرف المنظمة لتكوين علاقة التفاعل مع جمهورها.

يعرف الاتصال التنظيمي حسب الباحث أحمد مصطفى خاطر (1990) كعملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم ويساعد ذلك على الارتباط و التماسك ومن خلاله يحقق الرئيس ومساعديه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري (عن منال طلعت محمود2002) .

يشير الباحثين (N.d'Almeida &T.Libaert 2014) أن الاتصال التنظيمي يغطي مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمنظمة:
- بالتموقع في المحيط الذي تعمل فيه.
- تكمن وظيفته في تقديم الرسائل والاستماع إليها وتبادلها.
- يهدف إلى تكييف مشروع المؤسسة ومنتجاتها و إجراءاتها للصعوبات والفرص والتهديدات الواردة من محيط المنظمة.
- يهدف إلى التأثير على التصورات وعلى السلوكات الذين تتعامل معهم المنظمة.

-يعرف الاتصال التنظيمي حسب الباحث مصطفى حجازي (2000) بأنه إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وإخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه لوجهة معينة.

أهمية الاتصال التنظيمي :

يشير الباحثين خليل محمد حسين الشماع و خضير كاظم حمود 2007 أن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة ولذلك فهي تعد بالدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى. ويوضح هذين الباحثين هذه الأهمية فيما يلي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
 - تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
 - الاتصالات وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة.
 - وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لأنشطة المنظمة.
 - يسمح بإمكانية اطلاع الرئيس على نشاطات مرؤوسيه ومعرفة مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله فالإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
 - يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها.
- لقد ذكر الباحث حسين حريم (2006) مجموعة من الأفكار التي تداولها الباحثين ونوجزها فيما يلي :

- بدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و إصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة.

- بدون الاتصال لا يستطيع أي عامل أن يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله.
- بدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم (Davis &Newstrom) .

-يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي والإبداع والالتزام الوظيفي (Robert kreitner & Angelo kinicki 1992) .
يشير الباحث (Lasary 2007) في تطرقه إلى أهمية الإعلام والاتصالات إلى النقاط التالية :

-التنسيق في المنظمة يفرض عملية الاتصال حتى يتم توجيه نشاطات الأفراد إلى هدف مشترك.

-قدرة القائد على التأثير على أتباعه تستند إلى درجة كبيرة على نوعية الاتصالات التي يقوم بها.

-كفاءة وأداء المسيرين في ممارسة مهامهم مرهونة بقدراتهم على التواصل.
-في ميدان التسيير يعتبر الاتصال السيرورة التي بواسطتها يتبادل العمال والمسيرين مختلف المعلومات وترجمتها.

-إن الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو بمثابة الأكسجين بالنسبة للإنسان.
(La communication est à l'entreprise ce que l'oxygène est à l'être humain)

يشير الباحث أحمد ماهر (1997) في تناوله لأهمية الاتصال في المنظمة إلى النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.

- التنسيق بين المهام والوحدات.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

- إصدار التعليمات والأوامر.

- توجيه العاملين ونصحهم و إرشادهم .

- التأثير في الآخرين وقيادتهم .

لقد تطرق مختلف الباحثين إلى مجموعة من الأفكار ونوجزها فيما يلي:

-إن الاتصال يرافق فن الإدارة والتسيير (N.d'Almeida &T.Libaert 2000)

(La communication)

(accompagne le management

-إن الاتصال هو في خدمة مشروع المؤسسة (N.d'Almeida &T.Libaert 2004) .

- إن الاتصال هو في علاقة مباشرة مع التسيير (Lasary 2007) .

- يكمن دور الاتصال في توحيد (fédérer) أكبر عدد من الأشخاص حول المنظمة يتقاسمها الأفراد وبأهداف مشتركة (Bel,Frommer,Lestocart 2011) .
- الاتصال وسيلة تهدف إلى ترقية التماسك الاجتماعي بين العاملين إذ يجب أن تعمل على توحيد العاملين لخلق ثقافة المؤسسة (Detrie.P, Broyez .C 2001) .
- من بين وظائف الاتصال هي مرافقة مشروع المؤسسة و توحيد العاملين لخلق ثقافة المؤسسة (J.Baptiste Brés 2012) .

-الاتصال عملية ضرورية وخاصة لتسيير المؤسسة فهو الذي يجعل مختلف أنظمة المؤسسة في تبادل وفي تعايش داخلي فيما بينها [....] كما أن الاتصال هو الذي يضمن التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة (S.Enlart1991) .

-**مستويات الاتصال التنظيمي :** الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي
-تقوم المنظمة التي تريد الحفاظ على بقاءها بتنظيم اتصالها على المستوى الداخلي والخارجي وذلك لغرض تحسيس أعضاءها بمختلف الأهداف والرهانات التي تواجهها وإقناع جمهورها الخارجي بمصداقية وشرعية استراتيجياتها ومشاريعها ويندرج الاتصال الخارجي في مسعى التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف الفرص التي توفرها والتهديدات التي قد تفرضها.
أ- **الاتصال الداخلي :**

يشير الباحث أبو عرقوب (1993) إلى أن الاتصال المؤسسي عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي. ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

يمكن تعريفه حسب الباحثين (J.M. Decaudin et al 2013) كمجموع عمليات التواصل الموجهة لمستخدمي المؤسسة أو المنظمة. ينظر إلى الاتصالات الداخلية كوسيلة للانخراط في قيم المؤسسة وفلسفتها وكوسيلة لبناء التضامن والمشاركة لعمال المؤسسة .

أما الباحث (C.Michon 1994) فيعرفه بأنه مجموع المبادئ والممارسات التي تسمح بتبادل الرسائل والأفكار بين أعضاء نفس المنظمة.

يوضح الباحث (P.SCHWEBIG 1988) في إشارته إلى رهانات وأهداف الاتصال الداخلي إلى أن دور هذا الأخير هو تجنيد وتحفيز العمال اتجاه العمل والمؤسسة -تنمية الشعور الشخصي اتجاه العمل والمؤسسة-تنمية الشعور بالانتماء والمشاركة- المساهمة في نجاح المؤسسة وتقاسم روح الفريق.

أما الباحثين (F.Pichault,J.Nizet 2000) فيعرفان الاتصال الداخلي كمجموع مبادئ العمل والمساعي والممارسات التي تهدف إلى :

- امتلاك الأفراد وتبنيهم (appropriation) لغايات المؤسسة .
- تطوير وتنمية التماسك الداخلي.
- التواصل بشكل أفضل لتدعيم العمل وتعزيزه.

ب-الاتصال الخارجي :

في إطار تبادلها مع المحيط تعمل المؤسسة (لكونها نسقا مفتوحا تتواجد ضمن نسق أكبر وهي البيئة الخارجية) على الاستجابة لرغبات مختلف القوى الخارجية من الشركاء (الاقتصاديين-الماليين-الاجتماعيين والسياسيين) وذلك عن طريق الاتصال الخارجي والغرض من ذلك هو توطيد والمحافظة على علاقتها الخارجية وترقية منتوجها وصيانة سمعتها وصورتها.

يشير الباحثين (J.L.Charron,S.Separi 2007) إلى أن كل مؤسسة ملزمة بتقديم باستمرار معلومات لإثارة ردود فعل واستجابات لمختلف شركاءها الخارجيين. يعتبر الاتصال الخارجي حسب الباحث (Olivier Moch 2013) كمجموع الأشكال و السيرورات الاتصالية التي تعتمد على المنظمة مع العالم الخارجي والمجموعات التي تستهدفها إذ يلعب الاتصال الخارجي دور أساسي في تكوين صورة وسمعة المنظمة. فنتيجة لهذا الاتصال يستطيع مختلف الشركاء تكوين آرائهم واتجاهاتهم عن المؤسسة.

-تكمّن مهمة الاتصال الخارجي حسب هذا الباحث في توعية وإعلام الجمهور الخارجي بقيم المؤسسة وتوضيح خبرتها ومهاراتها.في تطرقه إلى أعمال الباحثة (Mette Morsing2006) يشير الباحث (Olivier Moch 2013) إلى أن مهمة و رهانات (enjeux) الاتصال الخارجي تكمن في إعلام الجمهور الخارجي بقيم المؤسسة و إبراز خبرتها (Expertise) ومهاراتها (Savoirs faire) كما أن الاتصال الخارجي يجب أن يرتبط بشكل خاص بالمخطط الاستراتيجي للمؤسسة ويستند على محورين رئيسيين وهما:

- المحور الإعلامي (Axe informatif) : الذي يسير (يشتغل) في اتجاه أحادي إذ ينطلق من المؤسسة إلى الجمهور الخارجي و يكمن دوره في تقديم إعلام واضح عن المؤسسة وخبرتها وقيمها ومنتوجها .

- المحور التفاعلي (Axe interactif) الذي يسير (يشتغل) في الاتجاهين المعاكسين

و يكمن دوره في خلق الحوار وصيانتته مع مختلف الجماهير المستهدفة

-نستنتج أن في المحور الأول تقتصر عملية الاتصال على تقديم المعلومات من طرف المنظمة للجمهور الخارجي للأغراض المذكورة آنفاً بصفتها كمرسل ويتم ذلك على الشكل التالي :

(المؤسسة ← الجمهور الخارجي) (publics externes → entreprise) بينما

في المحور

الثاني يتم الاتصال على شكل حوار إذ هناك تغذية رجعية من طرف الجمهور الخارجي ويصبح كلا الطرفين مرسل ومستقبل في نفس الوقت. ويتم ذلك على الشكل التالي:

(المؤسسة ← الجمهور الخارجي) (entreprise ← publics)

- يوضح الباحث (Olivier Moch 2013) أن الاتصال الداخلي والخارجي يستجيبان لمنطقتين مختلفتين:

-يستجيب الاتصال الداخلي لمنطق الموارد البشرية أي أنه يتمحور حول تسيير الموارد البشرية للمؤسسة فهذا الاتصال يهدف أساساً إلى انخراط الأفراد في مشروع المؤسسة (التطور-التغير-تطوير منتجات جديدة) .

-يستند الاتصال الخارجي أكثر على منطق استراتيجي لتموقع المؤسسة في البيئة الخارجية. يستهدف صورة المؤسسة و تموقعها الاجتماعي والاقتصادي .

قائمة المراجع:

قائمة الكتب

-أحمد ماهر (1997) : السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات.كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

-إبراهيم أبو عرقوب (1993) : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي دار مجدلاوني عمان .

-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 حجازي (1990):الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية الطبعة 1
المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان.

-منال طلعت محمود (2001):مدخل إلى علم الاتصال.المعهد العالي للخدمة الاجتماعية
جامعة الاسكندرية

- المقالات:

-غيات حياة (2012) : صعوبات اتصال الأمهات بأطفالهن الصم والبكم .مجلة دراسات
نفسية تربوية جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد جوان 2012 ص 34-61 .

: المراجع باللغة الفرنسية :

-OUVRAGES :

-Detrie Philippe et Broyez Catherine (2001) : La communication interne au
service du management.

Edition liaison.

-Jean Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS(2013) avec la collaboration de
Stéphane WALLER: La communication interne, Stratégies et techniques. Edition
Dunod.

-Jean-Pierre Beal, Frank Frommer, Pierre-André Lestocart (2011) :Entre
management et marketing :la communication interne. Démos Editions.

-Nicole d'Almeida, Thierry libaert (2004) : la communication interne de l'entreprise.
4eme édition Dunod

- Nicole d'Almeida, Thierry libaert (2000) : la communication interne de
l'entreprise. 2eme édition Dunod

-Pichault Francois, Nizet Jean (2000) :Les pratiques de gestion des ressources
humaines. Librairie Eyrolles

-SCHWEBIG Philippe (1988) :Les communications de l'entreprise .Au delà de
l'image(stratégies et management).Edité par Mc Graw-Hill.

-Sandra ENLART (1991) : La communication interpersonnelle. Management,
aspects humains et organisationnels .Nicole AUBERT, Jean Pierre GRUERE, Jak
JABES, Sandra ENLART.PP204-246 Edition PUF FONDAMENTAL

REFERENCES ELECTRONIQUES :

-**Cleusa Maria Andrade Scroferneker**(2004) :Qu'est ce que la communication organisationnelle dans un pays de contact. Société 2004/1N°83 P79-88 DOI : 10.3917/soc083.0079

-**Christian Michon**, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer» Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30

septembre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1713> ; DOI : 10.4000/

communicationorganisation.1713

Guy Spielmann (2011) : Introduction à la communication

[.https://opsis.georgetown.domains/LaPageDeGuy](https://opsis.georgetown.domains/LaPageDeGuy)

[/docs/comm/commdefinitions.htm](https://opsis.georgetown.domains/LaPageDeGuy/docs/comm/commdefinitions.htm)

-**Nicole d'Almeida, Thierry libaert (2014)** : la communication interne des entreprises. 7eme édition Dunod [https://www.dunod](https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100711086/Feuilletage.pdf)

[.com/sites/default/files/atoms/files/9782100711086/Feuilletage.pdf](https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100711086/Feuilletage.pdf)

-**Olivier Moch (2013)**, Communication .Vade-mecum de la communication externes des organisations .Edition professionnelles.