

التناول النظري للاتصال التنظيمي

- عرض لأهم النظريات المفسرة-

Approche théorique de la communication organisationnelle

-Présentation des plus importantes théories-

برقية سهيلة

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2021-11-26؛ تاريخ المراجعة : 2021-11-28 ؛ تاريخ القبول : 2022-03-31

الملخص

يحاول هذا المقال أن يستقصى أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي ويبحث في خصوصيات تناولها له، حيث يرصد المدارس التنظيمية الإدارية التي ساهمت في تطوير الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والتي تنوعت في تصنيفها للاتصال بين النازل والساعد والأفقي، بدءا بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية، فالحدثة وأخيراً النظريات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ التنظيم؛ الاتصال التنظيمي؛ الفكر الإداري.

Abstract :

Cet article tente d'étudier les plus importantes approches théoriques qui ont traité le sujet de la communication organisationnelle et examine les particularités de son traitement, tout en citons les écoles administratives-organisationnelles qui ont contribué au développement d'études liées à la communication organisationnelle, qui variaient dans leur classification de la communication entre communication descendante, ascendante et horizontale, en commençant par les théories classiques en passant par les théories néoclassiques, et enfin les théories contemporaines.

Key words: communication ;organisation ;communication organisationnelle ; pensé administratif .

مقدمة :

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أنه ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء، فعلى مستوى الفرد والجماعة يمثل الإتصال أحد الدعامات الهامة التي تساعد في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة، لذا فإن العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات ببسر وسهولة، كما أن للاتصال تأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة والمعقدة، إذ يساعد الإتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين ويشجعهم على ابتكار وطرح أفكار عديدة ومتنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

ولم يقتصر الإتصال وتأثيره على مجموعات العمل فقط، فقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن الإتصال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمات التي يعملون بها. وتأسيساً على هذه الدرجة من الأهمية

للاتصال التنظيمي فقد اهتم المنظرون بهذه المسألة اهتماما بالغا تترجم من خلال كم الإسهامات النظرية التي لامست مختلف جوانب هذه العملية الدقيقة، فكانت تركيزاتهم المتعددة تعكس تعدد مشاربهم الفكرية واختلاف زوايا معالجاتهم لهاته العملية. وفيما يأتي سنتناول أربع توجهات تنظيرية كبرى حوت كل منها محاولات فرعية لتوضيح حقيقة هذه العملية.

أولا : مدخل مفاهيمي

1/ الاتصال :

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح للاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء تم ذلك من خلال استخدام اللغة والإشارات أو المعاني أو المفاهيم... الخ بغية التأثير على السلوك (خضير كاظم حمود، 2002، ص 117) ، فكلما اتصّل بالغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communarde التي تعني جعل الشيء عاما to maker Common أو تقاسم to share أو نقل totransmit، ويعني كذلك لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 250) وكلمة اتصال communication تشير إلى أي نقل للإشارات أو الرموز بين الأشخاص «فالاتصال لا يقتصر على الخطب والمحادثات بل يشمل جميع سلوك الإنسان ويمكن أن نعرف مصطلح الاتصال من خلال توجيهين أساسيين هما :

أ-التوجيه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من حيث أصله اللغوي.

ب-التوجيه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من خلال بعض التعريفات مع لمحاولة توضيح خصائص المصطلح البنائية وكذلك خصائص هذه المكونات البنائية من الناحية الوظيفية. فمن الناحية اللغوية، فإن الاتصال في اللغة العربية مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ. فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد علاقة بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاؤ إلى غاية ما. فالإتصال في اللغة العربية أساس الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة، أما من الناحية البنائية فالإتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة :فكرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد أشتق مصطلح الاتصال من الكلمة communisa التي تعني في اللغة الفرنسية commun وفي اللغة الانجليزية Common أي «مشترك أشارك في الشيء» فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

كما يعرف الإتصال بأنه «عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي (إبراهيم أبو عرقوب، 2011، ص 19)

2/ التنظيم :

يقدم المفكرين في مجال التنظيم تعاريف متعددة في الكثير من الكتب والمؤلفات الإدارية فيعرف التنظيم «بأنه تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد» كما يعرف بأنه الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية الأجل تحقيق هدف عام (محمد شاكر عصفور، 1987، ص 147)

يرى أحمد زكي بدوي في معجم العلوم الاجتماعية أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.... ويشمل التنظيم تحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف وهذه بدورها في أقسام وأدارت ومن عناصره الاختصاصات - السلطة - المسؤوليات - الإشراف - مستويات الوظائف علاقات العمل الداخلية (أحمد زكي بدوي، 1982، ص 92)

ويركز التنظيم حسب محمد عبد الوهاب على مفهومين رئيسيين وهما الوظيفة والشكل فالأولى عبارة عن جمع الناس في منظمة وتوزيع دورهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتقسيم العمل فيما بينهم وتنسيق جهودهم وإنشاء شبكة متناغمة من الاتصالات فيما بينهم حتي يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومعروفة للجميع، أما الثاني فالمقصود بيه الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة مقسمة ليصلوا إلى هدف محدد.

أما أوليفر شيلدون shieldon oliver فيرى بأن « التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة (حسين حريم، 2017، ص 144)

3/ الاتصال التنظيمي :

يعرف Thayer الاتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال. كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

1. نظام الاتصال التشغيلي: ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.

2. نظام إيصال الأوامر: التعليمات.

3. نظام التطوير: العلاقات العامة، والإعلان، والتدريب. (خالد زعموم، 2010، ص 06)

ويعرفه محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم

محمد علي " إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية (الطاهر خرف الله، 2006، ص 54)

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات" (خضير كاظم محمود، 2002، ص 116)

أما الهواري فيعرفه بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

كما يعرفه حنفي: بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم. (رويم فايزة، مهيري بلخير، د ت، ص

(285)

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية:

توصل أصحاب هذا الاتجاه إلى نتيجة مفادها أن بعض المشاكل المنظمة تعود إلى خلل في هيكلها التنظيمي المعتمد والذي تتوزع منه أنماط الاتصال وان المشاكل التي كان يعاني منها الرؤساء كانت في الغالب راجع إلى الارتجال في العملية الاقتصادية والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلا من التسيير الرسمي المدرسة الكلاسيكية تنظر إلى الاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته

الذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال بها، وبالتالي فإن مفهوم الاتصال لديه يقوم على إرسال الرسائل للعاملين في شكل أوامر دون تغذية عكسية سواء في ما يخص الرسائل الخاصة بمشاكل العمل أو من حيث المشاكل الخاصة بالعمال والجانب الإنساني بصفة خاصة .

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية في تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمات ومن أهم هذه النظريات نذكر:

1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه الحركة في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الأمريكية الخاصة بالحديد والصلب وكان يلاحظ أن العمال لا ينتجون حسب طاقتهم الفعلية ولا توجد معايير محددة للإنتاجية المتوقعة للعمال ونتيجة لملاحظاتهم مركزة، أراد الوصول إلى أساليب علمية لتحسين الأداء.

حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمال إلى مجموعات وقام بقياس الوقت لكل مجموعة كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال واستطاع أن يحقق أهدافه والتمثلة في زيادة الأجور ورفع الإنتاج وتخفيض التكلفة، وقد توصل تايلور إلى مبادئ هامة في الإدارة العلمية والتي ارتكزت أساسا على إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين والذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل بالإضافة إلى مبدأ الاختيار والتدريب والتعليم للعاملين، بطريقة علمية تساعد على تحسين أدائهم، ولا يتأتى هذا إلا بالتعاون بين الإدارة والعمال ويترجم ذلك بتقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 27)

ويمكننا القول أن تايلور قام بإدخال الأسلوب العلمي للإدارة مركزا اهتمامه فقط على عناصر الكفاءة الإنتاجية وفي المقابل عومل الفرد على أنه آلة لها مهام تؤديها دون نقاش حيث يرى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات وظيفته وأغفل الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية حيث تتخذ هذه الأخيرة اتجاه واحد وذلك بفصلها بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ وبذلك تكون قد أخلت بقطبي الاتصال حيث يكون مقتصرًا فقط على المسير وما على المنفذ إلا استلام الأوامر دون تعديل أو مناقشة.

فالإدارة العامة تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية ومتسلسلة ومخطط لها، فقد رأوا أصحاب هذه النظرية أن الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط، وهذا ما ينعكس سلبا على أداء العمال من خلال تغييب الجانب الإنساني في الاتصال التنظيمي.

2- التقسيم الإداري:

تعتمد الإدارة في تسيير مهامها بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع المراكز يتبعه بصفة آلية نظام اتصال لهذه المهام والمراكز، حيث أن إرسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة وإرسال الأوامر يؤكد أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير . وان العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين فمجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات حيث أن كل شخص مجال اتصال تمنحه له النصوص القانونية وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في المصدر الذي يكون أما الإدارة أو القاعدة حسب مضمون الرسالة، ثم هدف الرسالة، ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة.

وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال مبادئ فايول فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال وهو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة.

مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالية بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم مبدأ المركزية يعني أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار. وهذا لن يتأتى إلا بمركزة الاتصال أيضاً الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام الهرمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي (ناصر قاسمي، 2011، ص 40)

3- النظرية البيروقراطية نموذج الاتصال المغلق:

ترجع هذه النظرية إلى مفكر الألماني ماكس فيبر الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل المجتمع إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة السلطة التقليدية مرحلة السلطة الكاريزمية ومرحلة السلطة القانونية وقد حددت أهداف المنظمة لتقديم خدمات نافعة للمتعاملين وأكدت على مجموعه من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء والتسلسل الرئاسي لوضع خطوط السلطة، التي كلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية إتباع نظام الجدارة في التعيين والترقية العاملين الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات. (محمد قاسم القريوتي، 1993، ص ص 58-59).

لقد تحدث فيبر عن ما أسماه "الاتصال الوظيفي" والذي تكون فيه العلاقات بين الوظائف والأقسام وليس بين الأفراد، حيث رأى ان مرد ذلك راجع بالأساس إلى حجم المنظمة، فكلما كبر حجم المنظمة وزاد عدد أفرادها، ازدادت صعوبة الاتصال بين أفرادها مما قد يؤدي إلى تعقد المهام المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا سيقود لا محالة إلى تلازمية أخرى كالآتي: كلما تعقدت الأهداف ازدادت صعوبة توفير شبكة اتصال تستطيع المحافظة على تماسك المنظمة.

أما على صعيد الاستخدام المباشر فإن استخدام البيروقراطية في الاتصال التنظيمي يتجلى من خلال:

1. تساعد البيروقراطية في تحديد إطار عمل الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، أي تحديد المجالات الخاصة بالاتصال التنظيمي: كتحديد مهام قسم الاتصال - تنظيم شبكات الاتصال - استخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال.
2. تنظيم استخدام وسائل الاتصال داخل المنظمة.

3. توزيع المهام (تقسيم العمل) داخل الأقسام والشعب الخاصة بالاتصال التنظيمي. (خالد زعموم، 2010، ص 40)

ويمكننا القول أن النموذج الفيبري نموذج مغلق في التسيير والاتصال بحيث ركز كثيراً على العوامل التنظيمية الداخلية والتي من شأنها أن تحقق الفعالية فما مبدأ التخصص يقوم على احترام مهام وتخصصات الآخرين حيث أن الاتصال في هذه المستويات يقوم على مبدأ احترام الهرمية في التنظيم من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وبالتالي تكون المركزية في اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا وبالتالي عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات في المسار العكسي أي من أسفل إلى أعلى.

ثالثاً: المدرسة النيوكلاسيكية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها الميدانية على أهمية الاتصال الإنساني أولاً والذي يبحث في مشكلة العلاقات الإنسانية وحل معيقات الاتصال بين الرؤساء والمرووسين ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية. أو عدم التحكم فيها ثانية ويتجلى ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرووسين والاستماع إلى شكاواهم واقتراحاتهم حول السلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير السائدين. وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارة الميدانية أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية والتفاعلات والرضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية من القائد ذات اثر واضح على إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية. كما بينت أعمال التون مايبو في المصانع هاوورن كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات

المفروطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حاله ترقب وخوف اتجاه الرئيس بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقة اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين، وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس ووسيلة لإزالة ضغوط العمل والرقابة ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والنقائص والتهديد. (ناصر قاسيمي، 2011، ص 39)

2- نظرية النظام الاجتماعي :

مدرسة النظام الاجتماعي يعتبر شستر برنارد و henry simon من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. وقد طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون، والتي تستند أساسا على المبادرة والمشاركة والتشجيع العاملين على المبادرة والتعاون مما يجعل الاتصال وسير حركية لعملية التسيير إذا على الرئيس أن يشجع الاتصال حتى تتجح العملية التعاونية إذ تساعد العملية الاقتصادية على الإفصاح عن الدافع إلى المشاركة فهي النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه جهاز تعاوني لا يحقق أهدافه إلا بالتعاون إذا فإن من مهام الإدارة إتاحة الفرصة للعاملين حتى في الاتصال والإدارة والمساندة ويعتبر القائد في هذه النظرية محور العملية الاقتصادية من خلال التشجيع والتنسيق وتحفيز التعاون والتشجيع على التلاحم ولا يتحقق ذلك إلا بالتعاون إلى أوامره وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال اعتبار التنظيم على ترتيب النشاطات بين العاملين. (ناصر قاسيمي، 2011، ص 37)

كما اتبع كريس أرجريس برنارد في توجهه بحيث أضاف عنصر الاهتمام بالاندماج بين الفرد والمؤسسة الذي لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الاتصال بمختلف أشكاله وانتقد الإدارة الكلاسيكية التي تقوم فقط على الاتصال الرسمي، الذي يقوم على هرمية الاتصال مما يخلق العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ولتحقيق التجانس حسب رأي أرجريس لابد من الجمع بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

رابعا: النظريات الحديثة .

1- نظرية النظم:

إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين أعضائها، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحبوية من رواد هذا الاتجاه كاتز ووخان وويك ترى هذه النظرية أن الاتصال هو تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، فالإتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها وبصفة عامة ترى نظرية النظم أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به، ولخلق التوازن داخل هذا النظام الاجتماعي لابد من وجود نظام متكامل بين الاتصالات الذي يربط أفرادها وأجزاءه. (أحمد ماهر، 2003، ص 37) الذين يتصلون ببعض البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، ولن يتأتى هذا بطريقة عشوائية بل بشكل منظم وهو ما يسمى بالهيكلية وهذا ما يترتب عنه تحقيق أهداف المنظمة.

2- النظرية السلوكية لكورت ليفين:

كان كورت ليفين من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان ليفين لاجئا من ألمانيا النازية إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين أن مفتونا بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم.

خلال الحرب العالمية الثانية كان ليفين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعهم لهم شراء اللحوم لأن اللحوم في تلك الفترة (فترة الحرب) كانت قليلة الورد (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب) وقد شعر ليفين آنذاك أن هناك حاجزا كبيرا يمنعه من فعل ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشتري اللحم ويقدمه افتراض ليفين أنه إذا كانت ربة بين قادرة على التحدث مع ربات بيوت أخرى حول تقليص الميول لشراء اللحوم ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن، من هنا قام ليفين وزملائه بإجراء التجارب

للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة بين هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن 10 مرات أكثر عرضة لتغيير سلوكهن. شعر ليفين أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة، وقد وجدوا أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا عرضة لتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أُتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك، وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل، وقد ساعدت أفكار ليفين في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام مملأة قط من الإدارة العليا.

3- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل. المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية والتي تشمل:

- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور بالاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات ومساحات العمل ومكان العمل المحترم من المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل ما يتقاضاه العامل من أجر وامتيازات أخرى مثل العلاج والإجازات ووسائل المواصلات... إلخ.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

فحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا عن عمله، أي أن هناك أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وهناك المجموعة الثانية والمتمثلة في مجموعة الحوافز وتشمل العمل المشير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، بالإضافة إلى وجود فرص للنمو أي شعور العامل بوجود فرص متاحة له للترقية والتطور وزيادة الدخل، زيادة إلى وجود فرص لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وقيادة الآخرين وهذا ما يساعد العامل على ما يسمى بالقدرة على الإنجاز فيحقق له مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا، كل هذه العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية لذا يرى هيرزبرغ أن هذه الأخيرة يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه. (حسن الهواسي، 2014، ص127)

4- نظرية x y لماك غريغور:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان محدد بالطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو اشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات، وترى النظرية y أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن، أما عن التفسير النظري للاتصال التنظيمي حسب النظرية x فنجد من خلالها أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات غير الرسمية ونظام التجسس.
- قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- الاتصال النازل يقتصر على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق جو لنشوء شبكة الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الاتصالية الملائمة.
- ومقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية لا يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال الآتية:
 - اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
 - تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.
 - انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
 - انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات. (ياسين عامر ، 1986 ، ص ص 258-259)

خامساً - النظريات المعاصرة :

1- النظرية الموقفية:

انطلقت هذه المدرسة من فكرة مفادها أنه ليس هناك طريقة موحدة ومثلى لأداء العمل في المنظمة فهذه الأخيرة تتنوع بتنوع طبيعة العمل ونوعه والظروف المحيطة به حيث أن كل منظمة تراعي البيئة التي تعمل فيها وتحتاج إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية وفقاً لطبيعة عنصر إدارتها البشرية ويمكن تحقيق مناخ أفضل عن طريق استخدام أساليب اتصالية جيدة تمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعاون من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة وتحقيق أهدافها.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ السبعينيات من القرن العشرين بعد تحدد الدراسات والأبحاث والتي دعت في مجمل مبادئها إلى إلزامية تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتماداً كبيراً على وجود مناخ مريح بين جميع أقسام المنظمة.

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

ويطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها بيتر دركر وقصد منها تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئها أن الرئيس والمؤوس ينفقان على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقسيم النتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول كما أكد على ضرورة التنسيق الدائم في الاتصال بين المؤوسين والرؤساء لمشاورتهم وإبلاغهم بالمشكلات التي تعترض التنفيذ والتي يعملون على حلها وإصلاح العقبات من خلال الاجتماعات في فترات محددة. ومن هذا المنطلق يقوم الرئيس بتقييم أداء مؤوسيه.

- وقد استطاع دركر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمداً على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلاً صحفياً في إحدى المجالات البريطانية واشترط بيتر دركر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة ما يلي:
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمؤوسيه لتمكينه من انجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.
 - تشجيع المؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار.

- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس بالإدارة بالأهداف وتسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة. (علي عباس، 2004، ص 67)

3- النظرية النسوية:

ظهر هذا الاتجاه في تسعينيات القرن الماضي، وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال التنظيمي من عدة أبعاد تعود كلها إلى خلفيات سوسيوثقافية خاصة، حيث ترى هذه النظرية أن المجتمع بطبيعته الذكورية أثر على المنظمات ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال لا يفرق بين الجنسين، وفي بعض الأحيان يكون منحازا للموظفين أكثر من الموظفين وتقول Karen lee ASheraft إحدى الباحثات في الاتصال التنظيمي أن إلغاء دور الجنس في عملية الاتصال التنظيمي وجعلها محايدة أثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة، إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الاتصال التنظيمي وحتى ولو لم تقر المنظمات السابقة بذلك، وتشير الباحثة إلى أن الاتصال التنظيمي مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي إلا حيز صغير يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارجه هذا الحيز.

4- نظرية المعلومات:

قدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات في نظرية الاتصالات حيث ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها، وعرضها، وهناك بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات أهم هذه المحاولات ما يلي:

1.4 نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج وضعه كلود شانون ووارين ويفر. حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ويقوم آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

2.4 نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

ركز ديفيد بيرلو على الاتصالات كونها عملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يتبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، ويأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العملية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة ويتم نقل الرسالة من خلال وسيط للاتصال ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا لقدراته العقلية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول. (أحمد ماهر، 2003، ص 35)

3.4 النموذج الإدراكي لعملية الاتصال

يمكن تصور عملية الاتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل، وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه صلة ولم يخلق علاقة.

خاتمة :

في ختام هذا العرض المفصل نسبيا لمجموع النظريات التي تناولت الاتصال التنظيمي نستخلص أنها تميزت بالتراكمية نسبيا ، كما يمكن أن نرصد أن الاتصال التنظيمي في بعض تلك النظريات كان عارضا ،حيث جاء تناوله في سياق المعالجة النظرية العامة ،وتلم ميزة النظرية السوسولوجية ككل في بداياتها حيث نزع نزعاً بنائية اعتمدت الوحدات الكبرى نموذجا للتحليل ،كما هو الحال في النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية -إلى حد ما- بينما كان في بعضها الآخر خالصا لوجه المفهوم (الاتصال التنظيمي) في إطار نظرية سوسيوتنظيمية متخصصة ،وهو حال النظريات الحديثة والمعاصرة، وإن كانت المعاصرة أكثر تدقيقا. كما يمكن أن نستجلي بوضوح أن هذه الإسهامات كانت خاضعة في تطورها للسياقات العامة التي أنتجتها ،وبالأخص السياقات المعرفية والاجتماعية والاقتصادية، كما لمسنا شيئا من السمة التكاملية في هذه النظريات ،حيث أفادت بعضها من الأخرى وبنيت عليها في بعض الأحيان وهذا ما عمل على تطوير وتعزيز الرصيد المعرفي لها.

- الإحالات والمراجع :

1. أحمد ماهر ، (2003)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات- ،الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
2. علي عباس، (2004)، أساسيات علم الإدارة، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. محمد قاسم القريوتي، (1993)، مبادئ الإدارة - النظريات، والعمليات، والوظائف، ط3، عمان، الأردن، دار الشروق.
4. محمود حسن الهوساي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، كتاب الكتروني.
5. ناصر قاسيمي، (2011)، الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية.
6. ناصر محمد العديلي، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور محلي مقارن-، الرياض، معهد الإدارة العامة.
7. ياسين عامر، (1986)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، الرياض دار المريخ للنشر.
8. أحمد زكي بدوي، (1982) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، مكتبة لبنان.
9. إبراهيم أبو عرقوب، (2011)الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي.
10. حسين حريم (2017) مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
11. خضير كاظم حمود (2002) ،السلوك التنظيمي، عمان، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. صلاح الدين عبد الباقي، (2005) ،مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية.
13. محمد شاكر عصفور، (1987) ،أصول التنظيم والأساليب، جدة، السعودية، ط7، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
14. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، (2006)الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، ط1، الجزائر، دار هومه للنشر والتوزيع.
15. رويم فائزة ومهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة الجزائر،

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

برقية سهيلة ، (2022)، التناول النظري للاتصال التنظيمي (عرض لأهم النظريات المفسرة)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14/(01)2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرياح ورقلة (ص.ص 385-394).