

الاتصال الداخلي في المؤسسة

أ / الأمين بلقاضي (جامعي)،

- جامعة الجزائر 2 -

البريد الإلكتروني : aminebelkadi@live.fr

ملخص:

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات واليد العاملة، التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات، لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة.

- مقدمة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية وسريعة ومفاجئة على المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرائق الإنتاج، وكذا الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين، حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تفسير شؤونه المختلفة، ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه، فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة، حيث نجد أن ماكس فيبر "يصف مطلع القرن العشرين بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، والدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواء كانت سياسة، تقنية اقتصادية فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما"¹.

إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود

¹ -M.WEBER, Cité Par, Michel Crozier, **Le Phénomène bureaucratique.**

نقلا عن، بوخريسة بوبكر، زعيبي مراد وآخرون، دراسات في تفسير الموارد البشرية، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 55.

ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي وتمكن من تحقيق التآزر بين مختلف المدخلات وتحقيق الثروة أو ما يعرف بالقيمة المضافة، وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم من عولمة، وكذا الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى، والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، ما أدى إلى اتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل الغير الملموسة والجوانب السلوكية، خاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم، التي أصبحت كلها تشكل قيودا، تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

- أهمية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية أضحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة، ومصدر كل إبداع إذ يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها، فقد بات يتوجب على المؤسسات البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها، وخاصة فيما يتعلق بإدارة موارده البشرية، حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإبداعية الفاعلة والكامنة فيها، ومن ثم أصبحت دراسة التنظيمات من الدراسات السوسبولوجية المتميزة وخاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة، وتقضي الأسباب التي تشكل بناءها وفعاليتها، وهذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظمات، التي تعتبر وحدة اجتماعية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تعرفها **مادلين غرافيتس** " على أنها تجمع بشري منظم بطريقة عقلانية لتحقيق هدف معين تتميز بتقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية " ¹.

لقد تغيرت المعادلة الإدارية اليوم، وأصبح العنصر البشري من أهم العناصر داخل المؤسسة أو الإدارة، حيث لم يعد ينظر للعامل على أنه شخص منفذ للأوامر والتعليمات الموجهة له من طرف الإدارة، نظير ما يتلقاه من أجر، بل أصبح ينظر إليه على أنه شريك مهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة، وبالتالي له حاجيات ومشاعر وقيم يجب مراعاتها واحترامها. إن مؤشر البقاء لم يعد معيارا حقيقيا للفعالية التنظيمية، حيث أصبح التركيز الآن على معايير أخرى أقل جزئية للدلالة على الفعالية التنظيمية مثل " طبيعة الاتصالات ونظم المعلومات في المنظمة " ²، والتي "تعد تجمعا بشريا منظما

2-Madeleine Grawitz : **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, 6ème édition, 1994, p 289.

2 - صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006 ص 198 .

ومهيكلًا، يضمن التعاون والتناسق بين أعضائه من أجل تحقيق هدف معين" ¹، ذلك أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها وفي هذا السياق يؤكد بنوار دينيس بقوله: "أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال" ²، وهكذا تتزايد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر للمؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية، ذات جانب علمي أكثر تعقيدا هذا يجعل من العمة القيادية أكثر صعوبة عند اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان اللازمين ما يؤثر مباشرة على نتائج نشاط المؤسسة حيث تُحدد هذه النتائج أي الفعالية التنظيمية، بالدور الذي تلعبه العملية القيادية ومدى الاهتمام بها داخل المنظمة ³.

ركز هنري فايول في كتابه - الإدارة العامة والصناعية - الذي ظهر في فرنسا عام 1916م على الإنسان هو محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية، فقد اهتم فايول في دراسته على محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات، فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين:

- **مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد وهي:** الوظائف التقنية، التجارية، المالية.

— **مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة وهي:** المحاسبة، الأمن والإدارة، وأن الخلل في تقدم أي تنظيم يكمن في عدم مقدرة الوظيفة السادسة المتمثلة في الإدارة، على التنسيق بين مختلف الوظائف الأخرى ⁴، والتنسيق هنا لا يتم إلا إذا كانت العملية الاتصالية فعالة وتخلو من العقبات والمشاكل، ويعد الاتصال من بين المتغيرات، التي لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية نظرا لأهميته البالغة، في لم شمل المستخدمين، وتوحيد جهودهم حول أهداف ومشاريع المؤسسة، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

من أجل هذا سنتطرق في هذا المقام إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث قمنا بتقسيم هذه المقالة إلى عدة عناصر هي: الاتصال التنظيمي، الاتصال

1-R. Boudon, P. Besnard, M. Cherkaoui, B.P. Lecuyer : **Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris, 1999, p 167.

2-Benois Denis, **Introduction aux sciences de l'information et de communication**, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p 120.

3 - ناصر دادي عدوان، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص 08.

4- PROBST. (JB). Gibert, Mercier. (J). (Y), **Organisation & Management Guider le développement de l'entreprise**, éd organisation, Paris,1997, P 43.

الداخلي وتأثيره على المؤسسة، من خلال الوقوف على الأنواع والأساليب والمعوقات.

أولاً: الاتصال التنظيمي.

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا ما أكده سان سوليو بقوله: "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"¹، فقد تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة، وعن مكانة الفرد فيها تدريجيا، فبعدها كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط، يعتبر الفرد فيها مجرد عامل للإنتاج، مثله مثل الآلة، أصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ، إذ يُعتبر العنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية، في تميمتها وتطورها وكذا في بناء ثقافتها التي تعد "مجموعة من المهارات وطرق العيش وقواعد خاصة بالمؤسسة، التي تؤثر في تصرفات كل أفرادها، ويمكن أن تكون أثارها مفيدة، لاسيما عندما تسهل الاتصال الداخلي"².

يحظى موضوع الاتصال التنظيمي، باهتمام كبير ومتزايد من قبل المؤسسات، لأنها ترى في هذا البعد شكلا جديدا للعقلانية، مستهدفة التوفيق بين الاستقلالية، التي يتمتع بها كل فرد، وضرورة تنسيق نشاط الجميع كما تضمن هذه العقلانية استقلالية الأفراد، التي تعمل دائما لصالح المؤسسة³، حيث إن بروز الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ناتج خاصة عن الوعي بأن أي نظام مبني على نقل المعلومات فقط، دون تفعيل العملية الاتصالية، لا يمكنه أن يتحكم في سير مختلف مستويات التنظيم، وكذا المشاكل التي تواجه المؤسسة.

التطورات التي تواجهها المؤسسات حاليا، تدفعها للبحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها ويتطلب هذا البحث، تناول الفرد بكل أبعاده، فرغم أن الفرد أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة، حيث يأخذ الاتصال التنظيمي توجهاً جديدا يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها، فهو لن يقف عند حد خلق الشعور بالانتماء، بل سيرتكز على التقييم والاعتراف بالكفاءات الفردية، وعليه ينتظر من الاتصال التنظيمي أن يشارك في التسيير بصفته: "يبرز المؤسسة

¹- (R).Sain Saulieu , "organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes " ,Cité in : **la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, édition la presse de université de Laval, 1992, p125.

²- (M). Altard, **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management**, OPU Alger, 1994 ,p131.

³ -Jean Yves,Capsul, **les communication dans les organisations** , les cahiers français .N°258, paris, 1992, p46.

كوحدة، يلم بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها"¹.

1- أنواع الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي، يمثل كل أنواع الاتصال، التي توجد في المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالاتصال الخارجي يعرف على أنه: "بناء علاقة ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها، فكل مؤسسة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها، على أكمل وجه ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهورها"²، من خلال هذا التعريف، نلاحظ أن الاتصال الخارجي مع المتعاملين أو مع المحيط الخارجي، من خلال السعي إلى بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة والمحيطة الخارجي، فهو "يهدف أساسا إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع"³، فالمؤسسة ما هي إلا جزء من المجتمع ككل، بهذه الصورة تسهل على المؤسسة الاستفادة من الموارد الأولية المتاحة في بيئتها الخارجية، ومن جهة أخرى يسهل عليها أن تسوق منتوجها.

لكن توطيد هذه العلاقة، لن يتم إلا إذا تم بناء صورة موحدة، وإيجابية عن المؤسسة من خلال تحقيق السلم الاجتماعي بين مختلف الفاعلين فيها، "لأنها لا تستطيع تطوير صورة خارجية بدون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها، فهؤلاء هم الناقلون الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة"⁴، لأن الاتصال الداخلي يؤثر بصورة كبيرة على الاتصال الخارجي، مما لا ينعكس فقط على صورتها في محيطها الاجتماعي، بل كذلك على مردوديتها، فمن الأكيد أنه إذا تحقق السلم الاجتماعي، بين أعضائها ارتفعت مردوديتها، وحسنت خدماتها وأدت وظيفتها بفعالية كبيرة في المجتمع وفي غياب السلم الاجتماعي - تنعكس سلبا على الإنتاجية، وحتى على طريقة التعامل مع الزبائن والشركاء، وكذا على الثقافة التي تصدرها للمجتمع من خلال الاتصال الخارجي، كما يتأثر الاتصال الداخلي، هو الآخر بالاتصال الخارجي، وهذا من خلال الزمن والتوقيت الذي تبت فيه الرسالة، أو نوعية المعلومات، التي تستقيها المؤسسة الشيء الذي يؤثر على أدائها بشكل عام.

1 : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

¹ -Pascale .Weil, **communication oblige/communication institutionnelle et de management**, Ed : d'organisations. Paris, 1990, p157.

² - إسماعيل علي سعد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 23.

³ - بلقاسم بن روان، "إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق"، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996، ص 237.

⁴ - Westphalen, (M).(H).Le **communicateur : guide opérationnel pour la communication d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 1994, p 9.

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها، أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، وتنتقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، حيث لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر، دون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال، تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1/2: هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك، حينما يتجه الاتصال إلى إكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2/2: هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال، نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم، وزيادة معارفهم، واتساع آفاقهم، لما يدور حولهم من أحداث.

3/2: هدف تعليمي: وفيه يتجه الاتصال، نحو إكتساب المستقبل خبرات ومهارات، أو مفاهيم جديدة¹.

4/2: هدف ترفيهي تروحي: يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور، والاستمتاع في نفس المستقبل.

5/2: هدف اجتماعي: في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

6/2: هدف إداري: ويهدف فيه الاتصال، إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في آن واحد²، كأن يستعمل تنظيم معين اتصالا بغرض توزيع المسؤوليات من جهة، ومن جهة أخرى بغرض زيادة الاحتكاك بين العاملين في التنظيم، وفي هذه الحالة استهدفت العملية الاتصالية هدفين، هما الهدف الإداري، وكذا الهدف الاجتماعي في نفس الوقت.

- ثانيا: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتمثل الهدف العام للاتصال، في تسيير الثنائية عرض وطلب، للمعلومات داخل المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ويختلف بين أفراد التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظما، يتجنب

1- محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

2- نفس المرجع ، ص 34 .

القطيعة والصمت¹، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفرد من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى، من خلال تحقّق الأهداف المسطرة، بواسطة الاندماج والتفاهم.

1: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي" Souami Cherif: " أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"²، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة " تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"³، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتتمّي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

2: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلّق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحّدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى "سانسوليو" SainSaulieu "أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"⁴، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم عمر أكتوف "أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء"⁵، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

¹-Nicole d'Almeida, Theirry Libert, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 4ème édition, 2004, p 24.

²- Souami Cherif, **Contrôle et gestion des ressources humaines**, Al Ayem, Alger, 1ère édition, 2000, p 100.

³- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص387.

⁴-Renaud Sain Saulieu, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, Presse de science politiques, Dalloz, Paris, 1997, p 14.

⁵-.Aktouf (O): **Le travail industriel contre l'homme**,

نقلا عن: جمال سالم، **منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.

3: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"¹، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديوها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر" P. Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة²، وهذا ما يتطلب درجة عالية جدا من التنسيق بين مختلف المستويات الهرمية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديوها.

- ثالثا: أنواع الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة.

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

1: الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرّف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها"³، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.

1- 1 : الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد و الاتصال النازل .

1 - 1/ : الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف

بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية

¹- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، القاهرة، 1995، ص 223.

²- Drucker(P). Management, Tasks, Responsabilités and problemes,Cité Par Roger Moyson : **Le coaching, le potentiel de ses collaborateurs**, De Boeck université, Bruxelles, 2001, p 41.

³- خيرى خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 24.

ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين¹.

يظهر من هذه الأغراض، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقاً لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر.

1-1/ب: الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل، يكون

الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.

- تقديم الشكاوي، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.

- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل².

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأيّ مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهرمية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا النقص يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي³، هذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة، كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلباً على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كانتقاد كل تصرفات الإدارة حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة أثناء أداء العمل، هذه السلوكيات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.

1 - 2 : الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى

الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر⁴، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: المقابلات

¹- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 141.

²- هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 83-84.

³-Michel De Coster ,Op.Cit, p 133.

⁴-نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 123.

الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، التقرير السنوي للموظفين، المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية¹.

2 : الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم²، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة. من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، " فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية " ³.

- رابعا : أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة .

لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة، لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات. إذ تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

1. الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي، عن طريق الكلمات المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب، من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الرسائل الداخلية، المذكرات، التقارير، القرار، المناشير، الإعلانات⁴، ونجدها أيضا على شكل: مجلة المؤسسة - صندوق الاقتراحات⁵.

ينتمي الأسلوب الكتابي، بأنه يمكن من الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يحمي المعلومات من التحريف والتشويه، في نفس الوقت نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقص، من بينها أنه يحرم المرسل من ميزة

5- هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 155 - 156.

2- Bernard Cailley, **Politique de l'entreprise et performance économique**, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p 71.

3- محمد سيد فهمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 139 - 140.

4- محمد حافظ حجازي، **وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكومبيروقراطية)**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 122 - 124.

5-Nicole d'Almeida, Thierry Libert, Op.cit, p 39.

معرفة أثر رسالته على وجه المستقبل، وبالتالي معرفة مدى تقبله لها في الحين، كما أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية، التي تقتضي السرعة في إبلاغ المستقبل¹.

2. الاتصال اللفظي (الشفوي): كما يمكن كذلك، أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شروحات وتفسيرات، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، وهو نوعان: اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر، أو باستعمال وسيط.

يتطلب الاتصال الشفوي، المباشر حضورا جسديا لكل من المرسل والمستقبل ويتجسد ذلك في المقابلات والاجتماعات، في حين أن الاتصال الشفوي غير المباشر، يتم عادة باستعمال الوسائل السمعية كالهاتف، الذي يعتبر الوسيلة المركزية، والأكثر استعمالا في المؤسسة، و "من عيوب الأسلوب الشفوي، أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير"².

3. الاتصال غير اللفظي: إلى جانب النوعين السابقين، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع، وقدرته في نقل المعلومات، والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه، لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية، ومن بين أهم السلوكات غير اللفظية، نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه، التمرکز عند التحدث مع المستقبل، بالإضافة إلى التقارب الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل، وتدل على درجة الحميمية في العلاقات مع المستقبل، وقد "قسم هال Hall مسافة التقارب إلى خمس مسافات هي: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة القريبة العامة، المسافة البعيدة العامة"³.

من أهم الوسائل غير اللفظية، التي يمكن أن نجدها في المؤسسة: الفيديو أو الاتصال التصويري، الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات، لنقل المضمون الاتصالي⁴، في حالة انسجام النسق اللفظي وغير اللفظي، يكون تأثير الرسالة وفهماها كبيرا، أما في حالة العكس أي حدوث تناقض، فإن توجيه المستقبل

¹-Gondrand, (F). **L'information dans l'entreprise, pourquoi, comment**, les éditions d'organisations, Paris, 1975, pp 220-221.

²-Jean-Pierre Lehnich, **La communication dans l'entreprise**, call que sais-je, éditions du tell, Blida, Alger, 5éme édition, 2003, p 73.

³-T.Hall, (E). **La dimension cachée**, Cité Par: Amado Gille, André Guillet : **La dynamique des communications dans les groupes**, Armand Colin, Paris, 1975, pp 16-25.

⁴- Bernard Cailley ,Op.cit, p 75.

سيكون تلقائيا للرموز غير اللفظية، والتي تصبح أقوى من حيث مفهومها على المستقبل من الرموز اللفظية¹.

خامسا : معوقات الإتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة .

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل، إلى أربعة عناصر.

1: معوقات ذات طابع دلالي: يتوقف تأثير عملية الاتصال، على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب **ليون فيسنجر** فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر"²، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضییع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2. معوقات ذات طابع تنظيمي: يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى يمر به الرسالة يمسها التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية³ ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

3 : معوقات متعلقة بجماعة العمل: يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة تباین الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض، احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه **ميشال كروزي** "إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة"⁴، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة .

¹- Amado Gille, André Guillet, Op.cit., p 27.

²- طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، نقلا عن، محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص 90.

³-Sekiou et Blondin, **Gestion du personnel**, éd collection gestion, organisation Montréal, Québec, 1986, p 374.

⁴- Michel De Coster , **Op.Cit**, p 79.

4. معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: بالإضافة إلى ذلك تتفاوت

الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد¹، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

- خاتمة:

إن الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين، في العملية الاتصالية.

فإذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة، وبالتالي تتم الأعمال والمهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم، ومنه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أية مؤسسة ، مهما كان نشاطها وطابعها الاقتصادي .

- المراجع باللغة العربية:

- (1) بوخريسة بوبكر، زعيمي مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- (2) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- (3) ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
- (4) إسماعيل علي سعد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- (5) بلقاسم بن روان، " إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق"، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996 .
- (6) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- (7) جمال سالم، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8 - 9 أبريل 2002.
- (8) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 224.

- 9) خيرى خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 10) مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- 11) هناء حافظ بدوي، **وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 12) نظير محمود كامل، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 13) سيد فهمي محمد، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2006.
- 14) محمد حافظ حجازي، **وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية)**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 15) محمد حسن إسماعيل، **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**، الدار العالمية للنشر والتوزيع الكويت، 2003.
- 16) أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- **المراجع باللغة الفرنسية:**

1. Madeleine Grawitz : **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, 6ème édition, 1994.
2. R. Boudon, P. Besnard, M. Cherkaoui, B.P. Lecuyer : **Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris, 1999.
3. Benois Denis, **Introduction aux sciences de l'information et de la communication**, les éditions d'organisations, Paris, 1995.
4. PROBST. (JB). Gibert, Mercier. (J). (Y), **Organisation & Management Guider le développement de l'entreprise**, éd organisation, 1997.
5. (R).SainSaulieu", **organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes**" «Cité in : **la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, édition la presse de université de Laval, canada, 1992.
6. (M). Altard, **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management**, OPU Alger, 1994.
7. Jean Yves,Capsul , **la communication dans les organisations** , les cahiers françaises .N°258, paris 1992 .
8. Pascale .Weil, **communication oblige/ communication institutionnelle et le management**, Ed : d'organisations. Paris, 1990.
9. (M). (H). Westphalen, **Le communicateur : guide opérationnel pour la communication dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 1994.
10. Nicole d'Almeida, Theirry Libert, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris 4ème édition, 2004.

11. Renaud SainSaulieu, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, Presse des sciences politiques, Dalloz, Paris, 1997.
12. Souami Cherif, **Contrôle et gestion des ressources humaines**, Al Ayem, Alger, 1ère édition, 2000.
13. (P).Drucker, **Management, Tasks, Responsabilités and problems**, Cité Par : Roger Moyson : **Le coaching, le potentiel des collaborateurs**, De Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2001.
14. Bernard Cailley, **Politique de l'entreprise et performance économique**, les éditions d'organisations, Paris, 1996.
15. (F). Gondrand, **L'information dans l'entreprise, pourquoi, comment, les éditions d'organisations**, Paris, 1975.
16. Jean-Pierre Lehnich, **La communication dans l'entreprise**, éditions du tell, Blida, 5ème édition, 2003.
17. Amado Gille, André Guillet : **La dynamique des communications dans les groupes**, Armand Colin, Paris, 1975.
18. Sekiou et Blondin, **Gestion du personnel**, éd collection gestion, organisation Montréal, Québec, Canada, 1986.