

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

د. دحمان بريني
جامعة الجلفة

ملخص: يمثل الاتصال التنظيمي وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورية لكل مؤسسة من أجل تحقيق تكاتف وتعاون جميع أقسامها كونها في حالة تفاعل مستمر مع بيئة متغيرة باستمرار، ومحاطة بتحديات كثيرة ومتكررة مثل المنافسة والتغيير في أنماط حياة العملاء واتجاهاتهم، والتغيرات التكنولوجية وبالتالي فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع هذه البيئة، ولأن التغيير والتطوير يحدث بشكل دائم فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للاتصالات والتطوير، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي، فالإتصال التنظيمي يعد الشريان الذي يمكن المؤسسة من نقل وتمير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في استيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المنوطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة لمواجهة تحديات العولمة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي - المؤسسة الاقتصادية.

Résumé : La communication organisationnelle est un moyen fondamental dans le processus de prise de décisions, c'est aussi l'artère qui permet à l'entreprise de transmettre les instructions et les conseils aux travailleurs. Elle est essentielle à chaque entreprise pour promouvoir l'esprit synergique et coopératif de tous ses services. L'entreprise aujourd'hui est constamment confrontée aux différents défis et pour pouvoir survivre dans cet environnement hostile elle est obligée de s'adapter à ces changements rapides par l'adoption d'un système de communication organisationnelle qui permettra aux employés d'assimiler leurs rôles ainsi que leurs devoirs qui leur sont assignés, augmentant ainsi la productivité et l'efficacité de cette institution, et faire face ainsi à ces défis.

Mots Clés : communication organisationnelle - Entreprise Economique.

مقدمة

لقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور وتعقد مختلف التنظيمات، وأصبح عنصرا حيويا تهتم به وبعنصره، باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويبعث فيها التجديد والديناميكية، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالإتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

من جهة أخرى تواجه المجتمع العربي في هذا العقد تحديات كبيرة تأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتشكل هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الأعمال المتبادل في أنشطة لأعمال الدولية والتجارة الدولية، وتكنولوجيا الاتصال بصورة لم يسبق لها مثيل، وتزايد الدور المحوري للشركات الكونية والمتعددة الجنسيات الدولية في اقتصاد العالم، فنحن نقف اليوم في مواجهة تحدي خارجي متمثل في العولمة وتحدي داخلي متمثل في التنمية البشرية، فالعولمة تؤثر في مهام الإدارة، ومكانتها في المجتمع كفاعل للتنمية الاقتصادية ومون للمنافع الاجتماعية، فالعولمة وخاصة من خلال برامج التقويم الهيكلي، ستعيد النظر في دور الدولة داخل المجتمع وتراجع مهام الإدارة مراجعة عميقة (اقتصاد السوق الحر، النمط الاستهلاكي، إعلام الترفيه، الخصوصية وما إلى ذلك)، ولهذا فإن الاتصال

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

التنظيمي يعد إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة من أجل مواجهة هذه التحديات، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة وفي كل الاتجاهات، فالعلاقات الاتصالية السليمة لا تكون إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية.

أولاً: الاتصال التنظيمي

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ونظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة والدور الذي يحتله وجب التعرف عليه.

1. مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العوامل المسيرة للعمل داخل المؤسسة، فإلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، وللاتصال في المجال التنظيمي أهمية كبرى خاصة وأن اهتمام الإدارة تتمثل أساساً في المحافظة على مستوى العلاقات التي تضمن السير الحسن لجميع رسائلها في جميع الاتجاهات سواء الرسمية وغير الرسمية لذلك نتطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي وأنواعه.

أ. تعريف الاتصال من الناحية اللغوية

إتصل الشيء (بالمعنى التام) ولم ينقطع، وأتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه¹.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك².

في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلاً " بمعنى " نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"³.

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية، commun وفي اللغة الانجليزية common أي "مشارك أو اشتراك في الشيء" فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة⁴، وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

ب. تعريف الاتصال من الناحية الاصطلاحية

يعد الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية وأفراد، فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية، ولقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وعلومه تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد، حيث نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته، وكانت لكل واحد منهم نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، فهناك من تناوله على أنه " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"⁵، ويعرفه " ناصر محمد العديلي " بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"⁶، كما يعرفه "أندروي سيزلاقي ومارك جي والاس" بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"⁷.

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

"فالاتصال باعتباره عملية تعني الدينامكية والتغير بدلا من الثبات والاستقرار ومعنى ذلك أن العملية الاتصالية تفاعلية واجتماعية، وهذه الدينامكية تجعل عمليات الاتصال مسألة بالغة الصعوبة، وان التفاعل في التنظيم يعتمد على النسق الاتصالي طالما انه أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن وحدة أو بنية تنظيمية إلى أخرى وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية"⁸.

من جهة أخرى عرّف الاتصال في قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"⁹، كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد"¹⁰، ويعرفه 'عبد الغفار' على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"¹¹.

وقد عرّفت عملية الاتصال بأنها " العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم"¹².

وتعرف عملية الاتصال بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم"¹³.

وعملية الاتصال عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية"¹⁴.

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فان الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"¹⁵. وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"¹⁶.

وفي إطار العمل والتنظيم فإن "الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة 'فان كرانش' van cranch سنة 1973 والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال، أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الآلة الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو آلة أخرى وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و "التفاعل" يعني تأثير عامل معين عامل أو آلة على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز المثلة مسبقا لدى المنظمة"¹⁷.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2. مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لتحسين الأداء والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرضوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، قطري)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم، ولهذا يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

المحيط الخارجي، فمن شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم¹⁸، وذلك تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، ويستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة¹⁹، والاتصال التنظيمي "هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى"²⁰.

ويهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة²¹.

ثانيا: المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعريفات مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان، فالمؤسسة حسب هذا الاتجاه "عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"²².

والمؤسسة الاقتصادية "هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم و نوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة"²³، وهي "منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"²⁴.

وتعرّف المؤسسة كذلك على أنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج"²⁵.

ومن خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية²⁶:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات ، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

2. أهداف المؤسسة الاقتصادية

- تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية²⁷:
- أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
 - أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
 - أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.
 - أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم²⁸:
- الملاك: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.
 - الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: (النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع).
 - السلطات العمومية: يتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

• العمال: إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال، فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال.

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي لاستمرار المؤسسة الاقتصادية

إن أي مشروع للاتصال مآله الفشل إذا لم يأخذ في عين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل، طالما أن له دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات والوحدات الاقتصادية، وباعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من مستوى معين إلى مستوى آخر، ومن شخص إلى آخر وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة، والتي من بينها زيادة الإنتاج من خلال التأثير في إنتاجية العمال.

إن التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعني بها الإدارة، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف، ولهذا يعد الاتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون بين أعضائها لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلا عما في هذا الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط وبث الوعي وإثارة الحماس.

وتتبدى أهمية الاتصال التنظيمي للمؤسسة في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلا عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات في مختلف مراحلها لوجدناها نتاج جهد مشترك حتى لو صدر القرار بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى أهميته في هذا الشأن حتى بعد اتخاذ القرار المناسب - وذلك عند نقله وتوصيله إلى وحدات التنظيم.

ومن ناحية ثالثة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة صحيحة واثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها أو من خلالها بين كافة أرجاء التنظيم، ولا شك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروع. وفي الأخير نقول بأن للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها، ويمكن أن نوضع أهميته للمؤسسة الاقتصادية من خلال العمليات والوظائف التالية:

1. الاتصال يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو رفع الكفاءة الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاءة الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة، فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

الأفراد أو الجماعات لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة وفعالة، وأن العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الاتصال يؤثر تأثيرا سلبا على هذه العلاقات الجيدة. فالاتصال الفعال يؤدي أو يساهم في رفع الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وخارجها²⁹.

2. الاتصال والتخطيط

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، لذلك تبدو أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتوفر هذه المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط.

3. الاتصال والتنظيم

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل المنظمة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوح من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات³⁰.

4. الاتصال والتوجيه

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الوجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

5. الاتصالات والتنسيق

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة -مهما كان نوعها- أو لجهود أي جماعة من الجماعات المنظمة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة³¹.

وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق، وذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث أنه في حالة وجود مثل هذه الأقسام يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي توجد استقلالية في عملها، فيقل الاتصال الأفقي من أجل التنسيق، مثلاً ففي حالة المصانع التي يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام حتى يتم علاج أي مشكلة تمنع تدفق العمليات بين الأقسام المختلفة، أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كلياً عن منتجات القسم الآخر، ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين هذه الأقسام، كما أن الاتصال الرأسي قد يوجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل لأعلى، وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحياناً لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفاً من رد فعل رؤسائهم وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة.

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

كما أنه أحيانا يحتفظ الرئيس. بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمروسيه، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بأن لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات لا يعرفونها³²، ولا شك أن الاتجاه الشديد في هذا يؤثر على فعالية الاتصال داخل المنظمة.

6. الاتصال والرقابة

الاتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع فعن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا لمعايير وخطط.

وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكل، فنجد المنظمات تحاول دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارس وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وبذلك فهي تمثل -القنوات الرسمية- وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة³³.

7. الاتصال واتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما، وكذلك فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وأيضا عن البدائل المتاحة³⁴، ولذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد، وبالتالي لا ينبغي إغفال دور الإدارة والتخطيط... في عملية الاتصال، بحيث يقوم التخطيط الجيد والتنظيم الجيد للمشروعات الصناعية والاقتصادية وغيرها على برامج أو نظام الاتصال الفعال.

8. الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها 'إلتون مايو' وزملائه نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي. وعليه فسر 'مايو' زيادة الإنتاج لمعاملات مصنع (هاوثورن) بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتعت المعاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تألف من قبل الحرية في المصنع، أضف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن لأخذ مشورتهم في فترات الراحة وساعات العمل، ووقت الحضور، والانصراف والاهتمام بصحتهم³⁵. كذلك لا بد على الإدارة أن تحت بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضا، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين، فالفرق يأتي حاملا بين طيات نفسه تاريخا طويلا من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس، ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل³⁶.

ويرى 'William Scott' أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم³⁷، وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وتثبيت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من 'K. Lee mair' و 'Parker' على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وروح أعلى يتحقق من خلال تحسينها، ورفعها لمعنوية العاملين³⁸.

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي -جـو العمل- أمامهم محبوباً ومقبولاً، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتهما بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات، والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التآلف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف، فالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، فالاتصال كثيراً ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف، فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية³⁹، ولا تقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دوراً هاماً في تمسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة "الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال⁴⁰، وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الاتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولاً عن أعمال المفات، بل أحياناً الآلاف من المسؤولين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضاً على كافة العاملين، والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.

الهوامش

¹: قاموس مجاني للطلاب، الطبعة 5، دار المجاني، بيروت، 2001، ص. 1028.

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية

- ²: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص.73
- ³: سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص.10
- ⁴: جيري جراي، الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988، ص.331
- ⁵: جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.601
- ⁶: ناصر حمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص.164
- ⁷: اندرو دي سيزلافي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص.632
- ⁸: محمد علي محمد، مجتمع المصنع: دراسة في علم الاجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص.118-119
- ⁹: محمد المساد، الإدارة العامة، ط1، مكتبة ناشرون، لبنان، بيروت، 2003، ص.178
- ¹⁰: نفس المرجع السابق، ص.178
- ¹¹: محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص.15
- ¹²: أبو أصيب صالح، أبو عرجة تيسير، الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، العربية الشركة المتحدة للتسويق، 2010، ص.111
- ¹³: Subhi El-Uteibi, Effective Communication and Personal Business Skills, ed.1, Amman, Dar Al Hammed, 2005, p.2.
- ¹⁴: Masoud Nasro, Communication skills, Amman, Al-Safa Publishing, 2001, p.18.
- ¹⁵: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص.352
- ¹⁶: نفس المرجع السابق، ص.352
- ¹⁷: Christian Guillevic, Psychologie du travail, Edition Nathan, paris, 1999, p p. 127-128.
- ¹⁸: سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية رؤية عملية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص.18
- ¹⁹: Frédéric Lebaron, la sociologie de A à Z, Edition Dunod, Paris, 2009, p.108.
- ²⁰: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص.365
- ²¹: فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء، الجزائر، 2003، ص.57.
- ²²: درهمون هلال، "الحاسبة التحليلية نظام معلومات لتيسير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2005، ص.13
- ²³: ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص.10
- ²⁴: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم، لبنان، 2002، ص.14
- ²⁵: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.25-26
- ²⁶: نفس المرجع السابق، ص.25-26
- ²⁷: ناصر داددي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.10
- ²⁸: Lasary , comptabilité analytique , Imprimerie Es- Salem , Alger , 2001 , PP. 14-15.
- ²⁹: أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص.13
- ³⁰: محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص.136
- ³¹: عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: العمليات المفاهيم الوظائف، دون دار نشر، 2001، ص.231-232
- ³²: حامد أحمد رمضان البدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص.341-342
- ³³: رماش صبرينة، "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2003-2004، ص.92
- ³⁴: عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص.231
- ³⁵: عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1974، ص.440
- ³⁶: صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص.146
- ³⁷: صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص.217
- ³⁸: عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص.23
- ³⁹: إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1976، ص.125
- ⁴⁰: محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، عالم الكتاب، مصر، 1984، ص.121.