

## الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي

جمادي منيرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة ب، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)  
الإيميل : djedidmina@yahoo.fr

### Communication in the Institution and its Development through Administrative and Organizational Thought Schools

<sup>1</sup>Djemadi Mounira

<sup>1</sup> Badji Mokhtar University, Annaba (Algeria)

تاريخ الإرسال: 2019-03-12 تاريخ القبول: 2019-03-29 تاريخ النشر: 2019-03-31

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرض لمفهوم الاتصال عامة ثم إلى الاتصال في المؤسسة بصفة خاصة، ومنه إلى تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة عبر المدارس الإدارية بدءا بالمدرسة الكلاسيكية، والتي انصب اهتمامها على الاتصال الرسمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي فتحت قنوات الاتصال غير الرسمية. ثم الانتقال إلى النظرية الحديثة للاتصال والتي وسعت من قنوات الاتصال بحيث زاد الاهتمام به من عملية داخلية إلى انفتاحه على البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال في المؤسسة، المدرسة الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، النظرية الحديثة.

تصنيف JEL: D83 ، D23 ، L22.

#### Abstract:

This research paper aims to explore the concept of communication in general and then to communication in the institution in particular, and from it to the development of the concept of communication in the institution through schools of management thought starting with the classical school, which

المؤلف المراسل: منيرة جمادي ، الإيميل: djedidmina@yahoo.fr

focused its attention on formal communication to the school of human relations, which opened informal channels of communication. Then the transition to the modern theory of communication, which expanded the channels of communication so that interest in it increased from an internal process to its openness to the external environment.

**Keywords:** Communication, Communication in institution, Classic school, Human relations, Modern theory.

**JEL Classification:** D83, D23, L22.

### 1. مقدمة:

اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب المنطلقات الفكرية والاتجاهات التي يتبناها الباحثين والمفكرين فقد تطور هذا المفهوم عبر عدة مدارس وتطورت معها النظرة له انطلاقاً من الرسمية إلى غير الرسمية، ومن الاتصال الداخلي إلى الخارجي باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح وهذا حسب الاتجاهات الحديثة.

والاتصال في المؤسسة ضروري لإحداث التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة من جهة ومد أواصر هذه العلاقات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وهذا البحث يتضمن تعريف الاتصال، والاتصال في المؤسسة وتطوره عبر المدارس بداية من الفكر الكلاسيكي إلى الفكر الحديث.

وقد ازداد الاهتمام بالاتصال في المنظمات بعد أن عرفت هذه الأخيرة تطوراً ملحوظاً نظراً لزيادة حجمها وتعقيدها، وابتعاد مسيرها عن ميدان العمل، وبالتالي لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها إلا عبر حلقات مستمرة من الاتصالات، سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي. وتستلزم عملية الاتصال وجود تفاعل بين المرسل والمتلقي عبر القناة الاتصالية بهدف توصيل الرسالة كما هي دون تشويه أو تحريف.

### 1.1 إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية هذا البحث من موضوع الاتصال وتطور النظرة إليه من المدرسة الكلاسيكية إلى المدارس الحديثة، وتتجلى إشكالية بحثنا في السؤال المحوري التالي: ما مفهوم الاتصال في المؤسسة عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي؟

## 2.1 أسئلة البحث:

لمعالجة إشكالية البحث تم طرح التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الاتصال في المؤسسة؟
- فيما تتمثل أنواع الاتصال في المؤسسة؟
- ما مفهوم الاتصال لدى مدارس الفكر الإداري؟

## 2. تعريف الاتصال:

1.2 لغة: كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل "واصل" على وزن فاعل. وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل، ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين. ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع. أما الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال وهو "وصل" وجاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد وصلة أيضا، ووصل إليه وصولا أي بلغ ووصل بمعنى اتصل (المشاقبة، 2011، صفحة 21).

وكلمة الاتصال communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية communis وتعني المشاركة sharing في الحديث والرأي والمشورة عند اتخاذ القرار، والاتصال وفقا لهذا المفهوم يعني المشاركة في المعلومات وتبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر أو الأحاسيس والاتجاهات وغيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع. وقد وردت كلمة اتصال في قاموس أوكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات. أما في قاموس مختار الصحاح فإن كلمة الاتصال مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه وقد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولا أي بلغه وانتهى إليه (حمود، 2010، صفحة 31).

## 2.2 اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف للاتصال التي نورد منها ما يلي :

تعرفه كل من دومون ليليان وآخرون Demont Liliane et autres على أنه : " بالمعنى العام ، فهو تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل . وبالمعنى الدقيق، فهو جملة العمليات التي ترمي إلى إرسال الرسائل لمختلف الجهات المستقبلية بهدف تغيير مستوى

معارفهم، اتجاهاتهم أو سلوكياتهم " (Demont liliane, Kempf alain,Rapidel .martine,Scibetta charles, 2000, p. 32)

أما حسين خريف فيعطي تعريفا للاتصال كما يلي:"الاتصال هو ذلك المركب المتضمن للسلوك الناتج عن استخدام رموز وإشارات وحركات بوسائل مناسبة ضمن شبكة تفاعل بيولوجي اجتماعي وبيئي يهدف إلى تحقيق غايات نفسانية اجتماعية تشمل الاشتراك والتبادل المعلوماتي والتنقل عبر المكان والزمان بشتى الوسائل " (خريف، 2003، الصفحات 8-9).

كما يعرفه كل من ديترى فيليب وبرواي كاترين Détrie Philippe et Broyer Catherine على أن " الاتصال مع ، يعني تبادل الرسائل ... " (Détrie philippe, Boyer .catherine, 2001, p. 24)

### 3.الاتصال في المؤسسة:

ظهرت أهمية الاتصال خاصة مع بروز حركة العلاقات الإنسانية والتي ركزت في جوهرها على الاتصال غير الرسمي، والتعاون بين الأفراد لإنجاز الأعمال، ومنذ ذلك الوقت والاتصال يأخذ منحى آخر، حيث ازداد الاهتمام بالموارد البشري وبالعلاقاته باعتباره المحرك الدافع لكل العمليات التي تحدث في المنظمة. ولهذا سنركز في هذا العنصر على اتصال المؤسسة من حيث مفهومه، أنواعه، وأخيرا تطور النظرة إليه عبر مختلف المدارس الإدارية الفكرية.

### 1.3 مفهوم الاتصال في المؤسسة:

الاتصال هو نشاط حديث في المؤسسة وقد ازدادت أهميته في الوقت الراهن، حيث أصبحت الميزانية المخصصة له سنويا تتجاوز 5 ٪ من رقم الأعمال، والتي تحتل المرتبة الثانية بعد تكاليف الإنتاج في المؤسسات في الدول المتطورة (philippe, 2007, p. 11).

إن الاتصال في المؤسسة يعتبر حلقة ضمن نظام كلي لها، انطلاقا من تدفق للمعلومات والتبادل بين الأفراد لتحقيق التوازن المعلوماتي والعلائقي. وتفردته يتجسد أقل في التقنيات المستخدمة من الهدف المنشود، وهذا بالنسبة لعمال المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. والمعلومة تعتبر المادة الخام لاتخاذ القرارات فهي غير متاحة بل

يتم إنشاؤها. واتصال المؤسسة ما هو إلا إنتاج للمعلومات على المستويين الداخلي والخارجي (D'almeida nicole, Libaert thierry, 2007, p. 9).

ويعرف الاتصال على أنه "النشاط المعني بضمان انسيابية تدفق البيانات والمعلومات بين نواحي المنظمة الداخلية المختلفة من جهة وضمان هذه الانسيابية بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى" (محمد علي عبد الستار العدواني ، أثمار عبد الرزاق محمد ، محمد رضا حازم، 2008، صفحة 83).

ويعرفه لوسادا فاسكيز Losada Vasquez على أنه: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة – بصفتها القائمة بعمليات الاتصال-وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها، بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عامة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها" (صبرينة رماش، 2009، صفحة 20).

كما يرى بيتر دراكر Peter Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب تحديد أهداف كل مستوى بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام لها، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهرمائية، ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة، فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها (بلقاضي، 2014، الصفحات 70-71).

ويعرف من جهة ثانية على أنه: "الاتصال الذي يتم بين المؤسسات، وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي ويعنى بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها" (برقية، 2016، صفحة 217).

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة ما هو إلا تدفق للمعلومات والأفكار بين الأطراف الداخلية لتحقيق التفاعل فيما بينها في شكل رسمي أو غير رسمي وعبر عدة اتجاهات هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتحقيق الربط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية خارج الإطار الداخلي للمؤسسة.

## 2.3 أهمية وأهداف الاتصال في المؤسسة:

## أ- أهمية الاتصال:

إن المنظمات كل يوم في حركة اتصالية دائمة، فهي تعمل دائما على تبادل الرسائل فيما بين مستوياتها أو في المستوى نفسه، وبالتالي نستطيع القول أن الاتصال يعتبر العصب الرئيسي في المنظمة. ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها وظيفة الاتصال في المنظمة فيما يلي: (حمود، 2010، صفحة 36)

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- إن عملية الاتصال تعد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصال وسيلة هادفة لتحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- من خلال عملية الاتصال يستطيع الرئيس الاطلاع على عمل مرؤوسيه من جهة، كما يستطيع من جهة أخرى التعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه، وبالتالي فهو وسيلة رقابية وإرشادية للرئيس مع مرؤوسيه.
- يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح وتطور المنظمة وذلك من خلال نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة.

## ب - أهداف الاتصال : (نوار، 2003، الصفحات 87-88)

## - تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

وذلك من خلال الربط بين أقسام المؤسسة المختلفة، لأن غياب الاتصال يؤدي إلى انفصال الموظفين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي

لا يكون هناك تنسيق بين العمال وتصبح الأهداف الشخصية أولى من تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

- المشاركة في المعلومات: حيث تساعد المعلومات على:

- توجيه سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد عند أداء مهامهم وتحديد بدقة الواجبات المطلوب أداؤها.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات:

عند اتخاذ قرار معين يجب توفر المعلومات اللازمة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المتاحة وتنفيذ هذا القرار ثم تقييم النتائج بناء على القرار المتخذ.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

من خلال قدرة العمال على التعبير عن مشاعرهم ومدى ثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف معين دون حرج أو خوف. كما يعمل الاتصال على تسهيل عمل المدير من حيث تمكينه من التفاعل مع الموظفين في جميع المستويات الإدارية، وبهذا يصبح الاتصال موجودا في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

- التقليل من الدور السلبي للإشاعة وسط العمال:

باعتبار أن انتشارها يؤدي إلى عواقب وخيمة بالنسبة للمنظمة ككل.

3.3 أنواع الاتصال:

إن للاتصال أنواع عديدة حسب طبيعة كل منها، ويمكن أن نضع أنواع للاتصال حسب عدة اتجاهات أهمها:

أ- حسب اتجاه الاتصال / التقسيم على أساس الاتجاه:

- الاتصالات الهابطة:

هذا النوع من الاتصالات الرأسي أو العمودي يعد الأكثر شيوعا باعتبار أن المعاني والرسائل تناسب من المستويات الإدارية العليا في شكل أوامر، تعليمات، توجيهات، ملاحظات... الخ إلى المستويات الدنيا. وتأخذ الرسائل أنواع عديدة كتتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، وتعليمات العمل لمعرفة كيفية إنجاز الأعمال، قواعد العمل، التغذية

العكسية للأداء من خلال تقييم المستويات العليا للأداء المقدم من طرف العامل، أيضا نجد تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم... الخ (حميد الطائي، بشير العلق، 2009، الصفحات 58-59).

#### - الاتصالات الصاعدة:

ويعتبر هذا النوع مكملا للأول، حيث يتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة. وتعتبر الاتصالات الصاعدة بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن الإدارة من التأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين وتم فهمها والاستجابة لها. كما أن هذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة الصورة الواضحة عن ردود أفعال العاملين من خلال رضاهم أو استيائهم وهذا بغض النظر عن الوسائل المستخدمة كالتقارير والشكاوي والمقابلات... الخ (الطنوبي، 2001، الصفحات 24-25).

#### - الاتصالات الأفقية:

يشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل (جميلي، 2003، صفحة 147). ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الانتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي (الصاعد أو النازل) (عدون، 2004، صفحة 38).

ب-التقسيم على أساس الرسمية / من حيث الرسمية: ويصنف إلى نوعين:

#### - الاتصال الرسمي:

هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع من الاتصال في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

#### - الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، ويمتاز بسرعته قياسا بالاتصالات الرسمية. (بركان، 2011، الصفحات 216-

(217)



ت-التقسيم على أساس المستوى / عدد وطبيعة المشتركين:

- الاتصال الذاتي:

ونعني هنا الذات البشرية والتي تعتبر أصغر وحدة اتصالية، كما يرى كل من مانس ومالتزر (Mains & Meltzer) (1967)، فإن مدركاتنا الحسية اتجاه ذواتنا مستوحاة من خلال علاقاتنا بالآخرين، الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الانسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين. (خريف، 2003، صفحة 17)

- الاتصال الشخصي:

إن الصورة الأكثر شيوعا في المنظمات والأعمال والحياة عموما تتجسد في الاتصال الشخصي، فهو الذي يتم في كل وقت أين يحدث التفاعل مع الآخرين. والطريقة التي يتم بها تؤدي إلى نجاح التعامل أو فشله، لذا فإن الاتصال الشخصي يعرف على أنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، صفحة 26).

- الاتصال الجماعي:

ويظهر هذا النوع من الاتصالات من خلال توصيل المعلومات والأفراد إلى مجموعة عن طريق الندوات والاجتماعات الإدارية والجلسات الخاصة بتدريب العمال لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة محددة. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، صفحة 46)

- الاتصال الجماهيري:

ويتم هذا النوع من خلال وسيلة اتصال جماهيرية ويوجه إلى أعداد كبيرة من البشر تمتاز بالتنوع وموزعة في حيز جغرافي واسع، بحيث يصعب معه التعرف على رد الفعل أو الأثر الذي تتركه الرسالة على الجماهير نظرا لوجود حاجز زمني ومكاني. ويتم الاتصال الجماهيري عبر عدة وسائل كالراديو، والتلفاز، والصحف، والكتب والمجلات إلى غيرها من الوسائل. (محمد علي أبو العلا، 2013، الصفحات 28-29)

ث-التقسيم حسب نوع الرسائل المستخدمة في الاتصال: (الطنوب، 2001، الصفحات 28-27)

## - الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات، والخطابات، والتقارير والكتب، والندوات والمؤتمرات... الخ. فهو يعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة في توصيل الفكرة أو المعنى.

## - الاتصال غير اللفظي:

هذا النوع من الاتصال أساسه الصورة والرسم والخريطة، النماذج والعينات كذلك الإشارات وتعبيرات الوجه فهو أسلوب غير لفظي ولا تستعمل فيه الكلمة.

## 4. الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي:

لقد تطور مفهوم الاتصال عبر مجموعة من النظريات انطلاقا من كونه اتصال نازل يعكس مدى تصلب الإدارة العليا وأتوقراطيتها في إعطاء الأوامر دون أي اعتبار لردود أفعال المستويات الدنيا التنفيذية، وضمن إطار داخلي مغلق لا يتعدى حدود المؤسسة، إلى أن أصبح شبكيا وفي كل الاتجاهات يتعدى الرسمية وحدود المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية. وسنحاول بناء على مساهمات أهم المدارس الفكرية التي طورت من مفهوم الاتصال التطرق إلى أهمها باختصار:

## 1.4 المدرسة الكلاسيكية:

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية بشكل محدود في تطور مفهوم الاتصال، فهي لم تهتم كثيرا بهذا المفهوم واعتبرت دوره ينحصر فقط في القنوات الرسمية. ومن أهم هذه المساهمات نجد:

## أ. نظرية التنظيم العلمي للعمل:

يعود الفضل في هذه النظرية لأعمال المهندس فريديريك ونسلو تايلور (1856-1915) والذي كان متأثرا بالجانب العلمي في نهاية القرن 19 ومأخوذا بالواقع الاجتماعي في عصره (Bournonville carole, 1998, p. 18). ومن أهم المبادئ التي ارتكز عليها ما يلي: (les memos, 2007, p. 18)

- التقسيم العمودي للعمل: مميّزا بين الرؤساء والمنفذين؛
- التقسيم الأفقي للعمل: المهام محددة ومتخصصة والعمل يهدف لتحقيق " أحسن طريقة لأداء العمل " " One best way " ؛

- العمل مراقب: عن طريق وضع المراقبين؛
  - الأجر حسب المردودية: لتحفيز العامل ولضمان إنتاجية أكبر.
- كان تايلور يركز في إدارته للورشات على التخصص الشديد، بالإضافة إلى وضع عدة رؤساء لعامل واحد وبالتالي إهمال مبدأ وحدة القيادة (jean claude scheid, 1980, p. 83). والاتصال يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية. وقد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكنا (كورتل فريد، إلهام بوغليطة، 2011، صفحة 30).
- ب. نظرية المبادئ الإدارية:

هنري فايول مهندس ومدير شركة، يعتبر عمود الفكر الإداري الحديث المرتكز على تنظيم العمل الإداري من التنبؤ إلى الرقابة مروراً باتخاذ القرار (Omar actouf, 1994, p. 65). وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، نذكر منها ما يتصل بمفهوم الاتصال ما يلي:

#### - وحدة القيادة والتوجيه:

كل عامل لا يتلقى الأوامر إلا من طرف رئيس واحد ولا يجب أن يكون هناك رئيسين لكل عامل. أما التوجيه فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد، وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود (Kennedy carol, 2003, p. 103). هذا المبدأ يساهم بشكل كبير في فعالية الأوامر باعتبار أنها تصدر من رئيس واحد فقط بدل تلقي الأوامر من عدة أشخاص والذي يجعل من الصعب تنفيذها نظرا لاحتمالية تعارضها ووضع العامل في موقف صعب.

#### - مبدأ المركزية والتدرج الهرمي:

بالنسبة لفايول فيما يخص المركزية يقول " في كل تنظيم، حيواني أو اجتماعي المشاعر تعود إلى العقل أو الإدارة، وهذه الأخيرة تضع الأوامر التي تحرك كل الأطراف أو العناصر المكونة للتنظيم" (Omar actouf, 1994, p. 71). وبالنسبة للتدرج الهرمي حسب فايول فإنه توجد سلسلة هرمية والتي تعتبر طريقا مفروضا للحاجة إلى وحدة القيادة، فالأوامر التي تأتي من فوق تنساب عبر مجموعة من المستويات الإدارية لتشكّل السلسلة.

## - مبدأ المعبر:

يقر هذا المبدأ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك (صبرينة رماش، 2009، صفحة 33). حيث يوضح فايول أنه لو حاول أحد الأشخاص في المستوى الأدنى الاتصال بزميله في نفس المستوى بدل ان يصعد إلى المستويات العليا بالتدرج ثم ينزل إلى المستويات الأخرى ليصل إلى الشخص المناسب، يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً وإجراءات معقدة مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن بناء ما يسمى بالمعبر أو الجسر أي الاتصالات الجانبية بدل الرأسية (ماهر أحمد، 2006، صفحة 34).

## ت. نظرية البيروقراطية:

حسب ماكس فيبر صاحب هذه النظرية، السلطة الرشيدة (القانونية) هي عماد أو أساس الإدارة الجيدة والخصائص الأساسية للإدارة البيروقراطية تقترب حتمياً من المنظمة المثالية ذات السلطة القانونية الرشيدة (jean michel plane, 2003, p. 33). وتتلخص إسهامات فيبر في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي: "لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية". وعليه فالإتصال حسبه يركز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط (صبرينة رماش، 2009، الصفحات 34-35). ولا يمكن في هذه الحالة معرفة رد فعل المرؤوسين عند تلقيهم لهذه الأوامر والتعليمات المكتوبة.

إن مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مفهوم الإتصال أخذ طابعاً ضيقاً ومحدوداً باعتبار أن هذه المدرسة ركزت على الإتصال العمودي في شكل أوامر تصدر من الإدارة العليا وتنفذ كما هي دون أي مناقشة أو اعتراض. وهذه الأوامر كانت مكتوبة أو لفظية، مع إغفال عناصر الإتصال وطرق تدفق الرسالة الاتصالية ودور التغذية العكسية ومعوقات الإتصال.

## 2.4 مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد كان المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت هذه المدرسة لجملة

من المفاهيم أهمها: الحالة المعنوية، أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات الأفراد ومن ثم على إنتاجيتهم.

ومن أهم نتائجها التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعاملين (علي السلمي، 1995، صفحة 8).

ومن أهم التجارب والنظريات في هذه المدرسة ما يسمى بتجارب هاوثورن لشركة جنرال إلكتريك، وقد كانت هذه التجارب ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين، إلا أنها توصلت إلى نتائج مغايرة.

انطلاقاً من هذه النظرية وغيرها زاد الاهتمام أكثر بالاتصال بين جماعات العمل وخاصة ما يسمى بالاتصال غير الرسمي، هذا من جهة ومن جهة أخرى مشاركة العمال في المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وظهور مفهوم رد الفعل من المستويات الدنيا وبالتالي الاهتمام بالاتصال العمودي من الأسفل على عكس ما كان سائداً في المدرسة الكلاسيكية.

#### 3.4 النظرية الحديثة في التنظيم:

إن النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم تقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، ومن أشهرها الدراسة التي قام بها رنيسيس ليكرت عن مفهوم حلقة الوصل Linking Pin، والذي يركز على أن كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة من الرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين. ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة (ماهر أحمد، 2006، صفحة 36).

ومن المساهمات الأخرى نجد نظرية النظم على يد مفكرها لودويغ فون برتلانفاي والذي اعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يحوي في داخله مدخلات وعمليات التحويل ومخرجات، وبالتالي هذه النظرية فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع المستجدات في البيئة من خلال التأثير والتأثير فيها، حفاظاً على بقاء

المؤسسة واستمراريتها (كورتل فريد، إلهام بوغليطة، 2011، الصفحات 33-34). وكامتداد لهذه النظرية جاءت النظرية الموقفية لدراسة العوامل البيئية والعوامل الداخلية للمؤسسات والكل في حركية دائمة تحت تأثير الموقف أو الظرف .

وتعتبر نظرية (Z) لوليام أوثي من النظريات التي اهتمت بشكل كبير بالعامل مع زيادة اهتمام الشركات اليابانية بإدارة المورد البشري والذي ظهر من خلال تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، مما يخلق اتصالاً وثيقاً بين الإدارة والعمال. والاعتماد على حلقات الجودة لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة، بالإضافة إلى تنوع الاتصالات من قطرية إلى أفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية ودبلوماسية الأوامر بدل من سلميتها، بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها بغض النظر عن مسارها التوجيهي. فالاتصال حسب هذه النظرية هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة (صبرينة رماش، 2009، الصفحات 55-56).

#### 5. خلاصة:

لقد توصلنا من خلال عرضنا لهذا البحث بأن الاتصال عملية معقدة ولا تقتصر فقط على إرسال المعلومات وتلقها بل هي أصعب من ذلك بكثير باعتبار أن الرسالة الاتصالية غالباً ما تحمل في طياتها الكثير من المعاني والأفكار التي قد لا تصل كما هي إلى متلقي الرسالة.

والاتصال في المؤسسة يختلف عن معناه العام فهو يقتصر على تبادل المعلومات داخل المؤسسة أو بين المؤسسة ومحيطها وله عدة أنواع بناء على مجموعة من المعايير مما يجعله متنوعاً ومهماً في حياة المنظمة.

وقد تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة عبر مختلف المدارس الفكرية ليصل إلى أهميته ودوره الحالي بدءاً بالأتوقراطي الذي يعتمد على إطاعة المرؤوسين وتطبيق كل ما يصدر من الإدارة العليا، إلى تشاركي ما بين مسيري المنظمة ومرؤوسهم لتحقيق التوازن بين المساهمات والمغريات المقدمة من وللأفراد.

## 6. المراجع:

## 1.6 المراجع بالعربية

- الأمين بلقاضي. (2014). الاتصال داخل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية(2)، 70-71.
- بوبكر جميلي. (2003). جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية. الملتقى الثاني حول الاتصال في المؤسسة (صفحة 147). قسنطينة: جامعة منتوري.
- حسين خريف. (2003). الاتصال مفاهيم أساليب وأنواع. الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة (الصفحات 8-9). قسنطينة: جامعة منتوري.
- حميد الطائي، بشير العلاق. (2009). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. عمان: اليازوري.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2012). الاتصال اللفظي وغير اللفظي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خضير كاظم حمود. (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال (المجلد الطبعة 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دليلة بركان. (2011). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة-. أبحاث اقتصادية وإدارية(10)، 216-217.
- سهيلة بريقة. (2016). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية(24)، 217.
- صالح بن نوار. (2003). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة (الصفحات 87-88). قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال.
- صبرينة رماش. (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة قسنطينة.
- عبد الرحمان بسام المشاقبة. (2011). نظريات الاتصال (الإصدار الطبعة 2). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (1995). السلوك الإنساني في الإدارة (المجلد 1). القاهرة: مكتبة غريب.
- كورتل فريد، الهام بوجلطة. (2011). الاتصال واتخاذ القرارات (المجلد 1). عمان: كنوز المعرفة.
- ماهر أحمد. (2006). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد علي أبو العلا. (2013). فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- محمد علي عبد الستار العدواني، أثمار عبد الرزاق محمد، محمد رضا حازم. (2008). أثر نظام الاتصالات في بعض خيارات التكيف التنظيمي الموجهة نحو معالجة فجوة المنظمات الرقمية- تحليل لأراء المديرين في شركات الهاتف النقال العراقية-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(65)، 83.
- محمد محمد عمر الطنوبى. (2001). نظريات الاتصال (المجلد 1). الاسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- ناصر دادي عدون. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية-. الجزائر: دار المحمدية العامة.

## 2.6 المراجع باللغات الأجنبية

- Bournonville, C. (1998). Introduction aux théories des organisations. paris: foucher.

- D'almeida, N., & Libaert, T. (2007). la communication interne de l'entreprise (Vol. 5). paris: dunod.
- Demont, L, Kempf, A., Rapidel M., & Scibetta, C. (2000). Communication des entreprises stratégies et pratiques. Nathan.
- Détrie, P, Boyer, C. (2001). La communication interne au service du management. paris: éditions liaisons.
- Jean Claude, S. (1980). les grands auteurs en organisation. paris: dunod.
- Jean Michel, P. (2003). management des organisations-théories concepts cas-. paris: dunod.
- Kennedy, C. (2003). toutes les théories du management-les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités- (Vol. 3). paris: maxima.
- Les memos. (2007). théories des organisations. Alger: el dar othmania.
- Omar, O. (1994). le management entre tradition et renouvellement (Vol. 3). montréal, canada: gaétan morin.
- Philippe, B. (2007). Gestion de la communication d'entreprise aspects théoriques et pratiques. paris: lavoisier.

### References :

- Belkadi, E. (2014). Communication within the organization. Journal of the Human Sciences (2), 70-71. [In Arabic]
- Jameli, B. (2003). Aspects of the problem of emerging communication in the Algerian institution. The second forum on communication in the organization (p.147). Constantine: University of Mentouri. [In Arabic]
- Kharif, K. (2003). Communication concepts, methods and types. The second national forum on communication in the institution (pages 8-9). Constantine: University of Mentouri. [In Arabic]
- Al-Taie, H. & Al-Allaq, B. (2009). Communication basics, forms and skills. Amman: Al-Yazouri. [In Arabic]
- Experts of the Arab Group for Training and Publishing. (2012). Verbal and nonverbal communication. Cairo: Arab Group for Training and Publishing. [In Arabic]
- Hammoud, K. K. (2010). Effective Communication in Business Administration (1<sup>st</sup> Edition). Amman: Safaa House for Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Berkane, D. (2011). The effect of informal communication on the decision-making process - a case study of the Algerian Water Company in Biskra. Economic and Management Research (10), 216-217. [In Arabic]
- Berguia, S. (2016). Organizational communication methods and their role in activating human resources in the organization. Journal of the Humanities and Social Sciences (24), 217. [In Arabic]
- Ben Nawar, S. (2003). Effective Communication and Human Relations. The Second National Forum on Communication in the Corporation (Pages 87-88). Constantine: Informant of the sociology of communication. [In Arabic]



- Ramash, R. (2009). Communication activity in the Algerian Economic Corporation - a field study in the National Electricity and Gas Company -. PhD in sociology, University of Constantine. [In Arabic]
- Al-Shaqba, A. B. (2011). Communication Theories (2<sup>nd</sup> Edition). Amman: Osama House for Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Salami, A. (1995). Human Behavior in Management (Vol.1). Cairo: Gharib Library. [In Arabic]
- Cortel, F., & Bouglita. I. (2011). Communication and Decision Making (Vol.1). Oman: Kounouz Almarefa. [In Arabic]
- Maher, A. (2006). How to raise your administrative skills in communication. Alexandria: Al-Dar Al Jamiya. [In Arabic]
- Abu Al-Ela, M. A. (2013). The art of communicating with the masses between theory and practice. Egypt: Science and Faith House for Publication and Distribution. [In Arabic]
- Al-Adwani, M. A. A., Muhammad, A. A., & Hazem, M. R. (2008). The impact of the communication system on some of the organizational adjustment options directed towards addressing the gap of digital organizations - an analysis of the views of managers in the Iraqi mobile phone companies -. Journal of Economic and Management Sciences, 18 (65), 83. [In Arabic]
- Al-Tanoubi, M. M. O. (2001). Communication Theories (Vol.1). Alexandria, Egypt: Al-Radaa Art Library and Press. [In Arabic]
- Dadi Adoun, N. (2004). Communication and its role in the efficiency of the economic institution - a theoretical and practical study -. Algeria: Dar Muhammadiyah General. [In Arabic]
- Bournonville, C. (1998). Introduction aux théories des organisations. paris: foucher.
- D'almeida, N., & Libaert, T. (2007). la communication interne de l'entreprise (Vol. 5). paris: dunod.
- Demont, L., Kempf, A., Rapidel M., & Scibetta, C. (2000). Communication des entreprises stratégies et pratiques. Nathan.
- Détrie, P., Boyer, C. (2001). La communication interne au service du management. paris: éditions liaisons.
- Jean Claude, S. (1980). les grands auteurs en organisation. paris: dunod.
- Jean Michel, P. (2003). management des organisations-théories concepts cas-. paris: dunod.
- Kennedy, C. (2003). toutes les théories du management-les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités- (Vol. 3). paris: maxima.
- Les memos. (2007). théories des organisations. Alger: el dar othmania.
- Omar, O. (1994). le management entre tradition et renouvellement (Vol. 3). montréal, canada: gaétan morin.
- Philippe, B. (2007). Gestion de la communication d'entreprise aspects théoriques et pratiques. paris: lavoisier.