**جامعة تلمسان / قسم علم النفس**

**محاضرات في الاتصال التنظيمي / ماستر 1**

**علم نفس عمل و تنظيم / أ مسلم عبد الله**

**1/أشكال الاتصال التنظيمي**

من المنظور الواسع، يأخذ التواصل التنظيمي ثلاثة أشكال مختلفة نذكرها مع الشرح كالتالي

الاتصال التشغيلي الداخلي

الاتصالات التشغيلي الخارجي

الاتصال الغير رسمي

هذه الأشكال الثلاثة للتواصل التنظيمي سيتم توضيحها كالتالي

**أ/الاتصال التشغيلي الداخلي**

يُعرف التواصل الذي يحدث لتنفيذ عمليات المنظمة باسم الاتصال التشغيلي الداخلي، الأعضاء الداخليون في المنظمة مثل العمال والمديرين ومجلس الإدارة وعضو النقابات وما إلى ذلك هم المشاركون في الاتصال الداخلي

هذا النوع من التواصل التنظيمي يأخذ الشكل الشفهي والخطي، يحدث التواصل الشفهي من خلال محادثة وجهاً لوجه، والهاتف، والاجتماع وما إلى ذلك

ويحدث التواصل الكتابي من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير والمذكرات والرسائل وما إلى ذلك، في العصر الحديث، توفر العديد من المنظمات الإنترانت كوسيلة للاتصال الإلكتروني الداخلي

 **ب/الاتصال التشغيلي الخارجي**

يُعرف التواصل مع الأطراف أو المجموعات الخارجية باسم الاتصال التشغيلي الخارجي. تشمل الأطراف الخارجية العملاء والموردين والهيئات الحكومية والسلطة التنظيمية والمجتمع المحلي ومجموعة المصالح الخاصة وعامة الجمهور

**ج / الاتصال الغير رسمي**

التواصل الذي يحدث لتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر الشخصية بدلاً من المعلومات المتعلقة بالأعمال التجارية يطلق عليه التواصل الغير رسمي (العفوي)، ليست كل الاتصالات التي تحدث في العمل رسمية

**2/ أهمية الاتصال التنظيمي**

يمكننا تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي

- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا.

- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك.

- إكمال المهام من خلال الحفاظ على السياسات أو الإجراءات أو اللوائح التي تدعم العمليات اليومية والمستمرة.

- تطوير العلاقات داخل المنظمة حيث “يتم توجيه الرسائل البشرية إلى الناس داخل المنظمة -مواقفهم، الروح المعنوية، نسبة الارتياح، والوفاء”.

- تنسيق وتخطيط والسيطرة على عمليات المنظمة من خلال الإدارة

يمكن وصف التواصل التنظيمي على أنه كيفية تمثيل المنظمات وتقديمها وتشكيل مناخها التنظيمي وثقافتها – المواقف والقيم والأهداف التي تميز المنظمة وأعضائها.

**3/الأنواع الأساسية للاتصال التنظيمي**

يتم تقسيم أنواع الاتصال التنظيمي إلى ثلاث (03) أنواع: الاتصال وفق الهيكل التنظيمي، الاتصال وفق للاتجاه، الاتصال وفق لطريقة التعبير. ويمكن شرح ذلك فيما يلي::

**1/الاتصال وفق الهيكل التنظيمي**

ينقسم إلى نوعين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وذلك كما يلي

**أ/الاتصال الرسمي**

هذا الاتصال هو مرتبط بهيكل التنظيم الرسمي ومنصب عمل أو رتبة المتلقي والمستقبل، ينتقل عبر القنوات الرسمية المعترف بها في المخطط التنظيمي. الاتصالات الرسمية هي في معظمها بالأبيض والأسود.

وبالتالي، الاتصال الرسمي يهدف لتنظيم تدفق الاتصالات وذلك لضمان تدفق المعلومات بسلاسة ودقة وفي الوقت المناسب.

نأتي في كثير من الأحيان عبر عبارة “من خلال قناة مناسبة”، وذاك هو جوهر قناة الاتصال الرسمي. على سبيل المثال، عندما يصدر المدير العام تعليمات (بسبب منصبه الرفيع في المنظمة)، يكون ذلك بمثابة اتصال رسمي.

أشكال الاتصالات الرسمية هي كما يلي

 اجتماعات الإدارات،

المؤتمرات،

المكالمات الهاتفية،

نشرات أخبار الشركة،

المقابلات الخاصة والمنشورات والرسائل ذات الأغراض الخاصة

الميزة الرئيسية للاتصال الرسمي هي أن القنوات الرسمية تمكن المعلومات الروتينية والموحدة من المرور دون الحاجة للكثير من الاهتمام الإداري، وهو ما يسمح للمسؤولين التنفيذيين والمديرون لتحويل تركيزهم للمسائل ذات الأهمية القصوى

ولكن في الوقت نفسه، للاتصال الرسمي نقطة ضعف تتمثل في أن التواصل من خلال القنوات الرسمية يعيق إلى حد كبير التدفق الحر والغير منقطع للمعلومات.

**ب/الاتصال غير الرسمي**

يُعرف التواصل غير الرسمي بأنه معفى من جميع أنواع الشكليات لأنه يستخدم في العلاقات غير الرسمية بين الأطراف، مثل الصداقة أو العضويات في النوادي أو الجمعيات نفسها.

يستخدم الأشخاص على المستويات التنفيذية أيضًا التواصل غير الرسمي عندما يجدون صعوبة في جمع المعلومات من العمال. يتضمن هذا التواصل تعليقات واقتراحات وما إلى ذلك. قد يتم إيصاله بنظرة بسيطة أو إيماءة أو ابتسامة أو مجرد صمت.

المدراء والمديرين التنفيذيين يفضلون أيضا نمو وتطوير شبكة الاتصالات غير الرسمية. هذه العملية في الواقع، تخدم غرضًا مفيدًا للغاية في نشر بعض المعلومات بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة، والتي لا يمكن نقلها عبر القنوات الرسمية.

بصرف النظر عن ذلك، فإنه يوفر أيضًا للقادة والرؤساء معلومات أكثر وضوحًا عما يفكر ويشعر به المرؤوسون. ولكن في الوقت نفسه، فإن نقاط الضعف في التواصل غير الرسمي جديرة بالملاحظة والذكر، هذه العملية غالبًا ما تمرر معلومات وحقائق مشوهة وغير دقيقة ويكون هناك سوء في التفسير ونصف الحقيقة، وذلك اعتمادًا على الظروف والرسالة

رغم ذلك لا يمكن للرؤساء والمديرين التخلص من الاتصال غير الرسمي في المنظمة

 **2/الاتصال وفقا للاتجاه**

وينقسم إلى ثلاث أنواع: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي، وذلك كما يلي:

أ/الاتصال النازل

يشار إلى التواصل الذي يتدفق من الرؤساء إلى المرؤوسين بالاتصال النازل. في الهيكل التنظيمي، يجب على المديرين التنفيذيين ممارسة صلاحياتهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تنطوي على إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للأشخاص في المستويات الأدنى.

ويسمى هذا الاتصال بالاتصال النازل. في ظل الاتصال النازل، من المتوقع أن يتم الأداء الفوري للوظيفة أو المهمة.

**ب/الاتصال الصاعد**

في الاتصال الصاعد، يتم التواصل بين الأشخاص من المستوى الأدنى مع من هم فوقهم، هي عكس الاتصال النازل. يشتمل هذا النوع من التواصل على ردود فعل ومقترحات من العمال وتظلماتهم وما إلى ذلك.

محتويات التواصل الصاعد هي التقارير وردود الفعل وبيانات الاقتراحات والمقترحات المعدة للتقديم إلى الرئيس.

قد يتشوه الاتصال الصاعد نظرًا لطبيعة علاقات الرؤساء والمرؤوسين، ليس من المرجح أن يقدم الموظف أي معلومات قد تؤثر عليه سلبًا. علاوة على ذلك، قد ينقل معلومات خاطئة لإثارة إعجاب رؤسائه.

ويتدفق هذا الاتصال عبر العديد من الوسائط، على سبيل المثال الهرم القيادي، صناديق الاقتراحات، الاتصالات الشخصية، والدراسات الاستقصائية الخاصة بالمواقف والمعنويات، وإجراءات التظلم، والخطوط الخاصة، والنقابات العمالية......

**ج/ الاتصال الأفقي**

عندما يتم الاتصال بين شخصين أو أكثر من المرؤوسين لنفس الشخص أو أولئك الذين يعملون على نفس المستوى من المنظمة، يُعرف الاتصال باسم الاتصال الأفقي \_الجانبي\_

التواصل بين المديرين الوظيفيين أو بين المرؤوسين الذين يعملون تحت رئيس واحد، والتواصل بين مديري المصانع المختلفة هو مثال على هذا التواصل، قد يكون الاتصال الأفقي شفهيًا ومكتوبًا.

تلبي الاتصالات الأفقية احتياجات الناس إلى المعرفة من أقرانهم دون مراعاة المستويات الأخرى في المنظمة، من الصعب حقًا على المنظمة أن تعمل بكفاءة دون تدفقات الاتصالات الأفقية .

على الرغم من أن التصميم التنظيمي الرسمي لا يوفر تدفقات الاتصال هذه، إلا أنه ضروري للتنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة

**3/الاتصال وفقًا لطريقة التعبير**

وينقسم إلى نوعين: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي. وذلك كما يلي

**أ/الاتصال الشفوي**

التواصل الشفهي هو اتصال مباشر بين شخصين، في الاتصالات الشفوية يتبادل الطرفان، أي المرسل والمستقبل، أفكارهما من خلال كلمات شفهية إما في محادثة وجهاً لوجه أو من خلال جهاز مثل الهاتف أو المؤتمرات الهاتفية وما إلى ذلك.

عندما يكون التواصل وجهاً لوجه، يمكن للشخص المتصل أن يطرح أسئلة أو تفسيرات أو في بعض الأحيان عندما لا يتم فهم الاتصال بشكل صحيح، يمكنه توضيح المعنى.

يكون الاتصال الشفهي ممكن بشكل عام عندما يكون هناك اتصال مباشر أو رسالة يتم إيصالها ليست ذات طبيعة دائمة، الاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات والمقابلات وسائل الإعلام الأخرى هي أمثلة لمثل هذا النوع من الاتصال.

ب/ الاتصال الكتابي

عندما يتم نقل الاتصال إلى الأبيض والأسود (الكتابة)، يطلق عليه الاتصال الكتابي، ويتضمن ذلك الكلمات المكتوبة، الرسوم البيانية، الصور، إلخ. الاتصال الكتابي يستخدم على نطاق واسع في المنظمات.

في بعض الأحيان، يصبح هذا النوع من التواصل أمرًا لا غنى عنه كما في حالة القواعد أو الأوامر أو الجداول الزمنية أو الأمور المتعلقة بسياسة المنظمة، تعتبر النشرات والمجلات والملاحظات بعض الأشكال الشائعة للاتصال الكتابي.

يمكن التأكيد على أن الاتصال الشفهي والكتابي في جميع أنواع المؤسسات هو أمر عملي وهام. ما النموذج الذي يجب استخدامه وتطبيقه؟ يعتمد ذلك على نوع الرسالة، وأهميتها بالنسبة إلى المستقبل، وتأثيرها على الجوانب الوظيفية للمنظمة.

يمكن الاطلاع على المراجع التالية لمزيد من المعلومات

**1/** محمد أبو سمر : الاتصال الإداري ، دار أسامة ،ط1، الأردن – عمان ، 2009

**2 /** ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، ط1، الجزائر 2004
3**/** بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن – عمان ، 2009

**4/** بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

**5/**ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.

6/ مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2
**7/** بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.