

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA STAMBOULI de Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

Faculté des sciences Humaines et sociales

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس وعلوم التربية

الدكتوراة: فاضل فايزة

الدرجة العلمية: أستاذة محاضرة – أ.

السند البيداغوجي الخاص بمقياس:

الاتصال التنظيمي
السداسي الثاني

موجه لطلبة السنة: أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

فرع: علم النفس

ميدان: العلوم الاجتماعية

عدد صفحات السند (مع احتساب الواجهة وما تلاها): 102 صفحة

لجنة تحكيم السند:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
01	بلال ريم	أستاذة تعليم عالي	جامعة معسكر
02	بحرة كريمة	أستاذة محاضرة – أ.	جامعة معسكر
03	سعدون سمية	أستاذة محاضرة – أ.	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية : 2023 - 2024

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة مصطفى اسطبولي - معسكر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
الرقم: / ق ع / ك ع / ا / ج م / م / 2024

معسكر في: 28 / 01 / 2024

شهادة

يشهد رئيس قسم علم النفس و علوم التربية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مصطفى اسطبولي - معسكر - بان الأستاذة فاضل فايزة : أستاذ محاضر صنف أ بقسم علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، أنه قد درس مقياس لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم " الإتصال التنظيمي " . السداسي الثاني من تاريخ 2021 إلى غاية يومنا هذا

-سلمت هذه الشهادة للإدلاء بها في ما يسمح به القانون.

رئيس القسم
قسم علم النفس وعلوم التربية
د. بجمرة كويو

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

1- السداسي الثاني:

نوع التقييم	الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم	
			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة			
	20	09	13.30		06	06 س	180	وحدات التعليم الأساسية	
امتحان	متواصل	05	03	3.00		1.30	1.30	45	المادة 1: تسيير الموارد البشرية 2
امتحان	متواصل	05	02	3.00		1.30	1.30	45	المادة 2: السلوك التنظيمي
امتحان	متواصل	05	02	3.00		1.30	1.30	45	المادة 3: الأروغونوميا المعرفية
امتحان	متواصل	05	02	3.00		1.30	1.30	45	المادة 4: الإختيار المهني وتقنيات التوظيف
	07	04	04.30		3.00	3.00		90	وحدات التعليم المنهجية
امتحان	متواصل	04	02	3.00		1.30	1.30	45	المادة 1: منهجية وتقنيات البحث 2
امتحان	متواصل	03	02	3.00		1.30	1.30	45	المادة 2: الإحصاء التطبيقي
	02	02	3.00			3.00		45	وحدات التعليم الاستكشافية
امتحان		01	01	1.30			1.30	22,30	المادة 1: الاتصال التنظيمي (إجباري)
امتحان		01	01	1.30			1.30	22,30	المادة 2: إدارة الصراع التنظيمي
امتحان		01	01	1.30			1.30	22,30	المادة 3: تقييم الوظائف وتسيير الأجور
	01	01			1.30			22,30	وحدة التعليم الأفقية
	متواصل	01	01	150		1.30		22,30	المادة 1: اللغة الأجنبية
		30	16	315.00		10.30	12.00	337.30	مجموع السداسي 2

ملاحظة: اختيار المادة 2 أو 3 من الوحدة الاستكشافية.

عنوان الماستر: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

السادسي: الثاني

اسم الوحدة: التعليم الإستكشافية

اسم المادة: الاتصال التنظيمي

الرصيد: 01

المعامل: 01

أهداف التعليم:

يرمي إلى تزويد الطالب بمهارات الاتصال و تقنياته داخل المؤسسات المهنية.
المعارف المسبقة المطلوبة :
أن يكون الطالب ملما بنظريات الاتصال و أنواعه داخل المنظمات.

محتوى المادة:

- منخل مفاهيمي للاتصال.
- أنواع الاتصال
- ماهية وسائط الاتصال
- وسائط الاتصال بين القديم والحديث.
- تصنيف وسائط الاتصال وأهميتها في ميدان العمل:

الإنترنت

- ماهية الإنترنت
- الشبكات وأنواعها
- أهم خدمات الإنترنت
- محركات البحث
- البريد الإلكتروني
- الشبكات الاجتماعية
- مواقع الدردشة
- تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في العمل وتسيير الموارد البشرية (تسيير الموارد البشرية عن طريق الإعلام الآلي، التسيير الشبكي للكفاءات...الخ)

طريقة التقييم:

يكون بالاعتماد على الامتحانات النورية والأعمال الفردية للطلبة والعمل الميداني

المراجع: (كتب، ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

- جودت شاكر عمود. الاتصال في علم النفس
- سلوى عبد الله عبد الجواد. الاتصال الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق
- ماجدة عطية. سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)
- عدنان يوسف العنوم. علم نفس الجماعة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

اسم المقياس: الاتصال التنظيمي

وحدة التعليم: الاستكشافية

الرصيد: 01

المعامل: 01

المعارف المسبقة المطلوبة:

اطلاع الطالب على المفاهيم الاساسية في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الهدف من تدريس المقياس:

هذا السند في مقياس الاتصال التنظيمي والمقدم لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية، وتم اعداده لتحقيق جملة من الأهداف يمكن ايجازها فيما يلي:

- اطلاع الطالب على معنى الاتصال بصفة عامة ومفهوم الاتصال التنظيمي بصفة خاصة وأهم المفاهيم الاساسية المتعلقة به.
- يسمح للطالب بمعرفة كيفية القيام بعملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات بمختلف قطاعاتها من خلال مجموعة من الاساليب والاستراتيجيات والوسائل المستعملة في ذلك.
- اثراء الجانب المعرفي لدى الطالب والعمل على زيادة رغبته في فهم المقياس نظرا لارتباطه الوثيق مع الواقع الملموس في مجال تسيير /إدارة الموارد البشرية.

محتويات السند

02	محتويات السند
06	قائمة الأشكال
07	مقدمة

الوحدة الأولى: المفاهيم الأساسية حول الاتصال التنظيمي:

09	تعريف الاتصال
12	تعريف الاتصال التنظيمي
14	خصائص الاتصال
16	وظائف الاتصال التنظيمي
18	أهمية الاتصال التنظيمي
21	أهداف الاتصال
22	مبادئ الاتصال
24	عناصر الاتصال
33	طرق ووسائل الاتصال

الوحدة الثانية: الاتصال التنظيمي الرسمي والغير الرسمي:

36	أنواع الاتصال التنظيمي
36	أ- الاتصال التنظيمي الرسمي

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

36 مهام الاتصال التنظيمي الرسمي
37 أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي
38 ● الاتصال النازل
39 ● الاتصال الصاعد
39 ● الاتصال الأفقي
40 ● الاتصال المحوري
41 ب- الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
41 تعريف الاتصال التنظيمي الغير الرسمي
42 سلبيات الاتصال التنظيمي الرسمي
42 شبكات الاتصال التنظيمي
48 نظريات الاتصال التنظيمي
50 نماذج الاتصال التنظيمي
55 شروط الاتصال الفعال
56 العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
58 عوائق الاتصال التنظيمي
61 وسائل التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي
الوحدة الثالثة: وسائط الاتصال:	
68 أولاً: الانترنت

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

68	تعريف الانترنت
69	مميزات الانترنت
70	خدمات الانترنت
72	ثانيا: الانترنت
72	تعريف الانترنت
73	اجبايات الانترنت
74	ثالثا: الاكسترات
74	تعريف الاكسترات
74	الفرق بين الانترنت والأنترات والاكسترات
76	رابعا: البريد الالكتروني
76	تعريف البريد الالكتروني
77	مميزات البريد الالكتروني

الوحدة الرابعة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

78	تعريف التكنولوجيا
79	تعريف المعلومات
80	تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
82	أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
82	خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

- 84وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- 86مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- 87مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- 87اسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

خاتمة

قائمة المراجع 90

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
14	شكل يوضح ديناميكية الاتصال
37	شكل يوضح أنواع الاتصال الرسمي واتجاهاته
43	شكل يوضح شبكة السلسلة.
43	شكل يوضح شبكة الحرف y.
44	شكل يوضح شبكة اتصال المروحة /العجلة
45	شكل يوضح شبكة الاتصال النجمي
46	شكل يوضح شبكة الاتصال العنقودي
47	شكل يوضح شبكة الاتصال الدائري
50	شكل يوضح نموذج لاسويل
51	يوضح نموذج شانون- ويفر
52	شكل يوضح نموذج ديفلور
53	شكل يوضح نموذج بيرلو
54	شكل يوضح نموذج شرام

مقدمة:

يعتبر الاتصال عاملا هاما لنجاح المنظمات والمؤسسات باختلاف قطاعها ونشاطها سواء اقتصادية كانت ام تجارية ام ادارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية منها والخارجية، فنجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى اليها والدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الأخرى يعتبر من اهم العوامل لتنفيذ خطة اتصالية تقوم على أسس علمية وواضحة، كما أن العملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة وأحيانا مفاجئة للمسيرين تتشابك في كثير من الأحيان في إطار مترابط من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نموذجا إتصاليا يميزها عن غيرها من المنظمات، إذ يساهم الاتصال بأنواعه وأشكاله ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، وتوضيح وسائل وبرامج تنفيذها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، أو التخطيط القصير من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم، فتدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة (السلمي، د. سنة، صفحة 229)، ومنه نجد ان الهدف من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات (حزي، 2020، صفحة 09)، فالإتصال التنظيمي هو عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الإتصال الرسمي، وغير رسمي (دليو، 2003، صفحة 16)، كما يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها (خضير، 2002، صفحة، 116).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وعلى ضوء ذلك تم اعداد هذا السند البيداغوجي، والذي هو عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي بالنسبة للسداسي الثاني، والذي تم فيه احترام ومحاولة التطابق مع المقرر الدراسي للمقياس، وهو موجه لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، والذي من خلاله سنحاول تسليط الضوء والتطرق الى أهم العناصر التي يحتويها موضوع الاتصال التنظيمي بداية من معرفة ماهية الاتصال بصفة عامة والاتصال التنظيمي بصفة خاصة والتعرف على أهم وسائل الاتصال المعتمدة في ميدان العمل من الأنترنت والأنترنت والبريد الالكتروني ومختلف الشبكات الاجتماعية، بالإضافة الى تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات، حيث تم التفصيل في كل عنصر على حدى.

الوحدة الأولى: المفاهيم الاساسية حول الاتصال التنظيمي:

1- تعريف الاتصال:

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ، ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات". (عبد الباقي، 2000، ص 230).

ويعرفه "عامر سعيد" على أنه ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة (عامر، 2000، صفحة 30).

ويرى "الشماع محمد خليل" ان الاتصال هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والرموز والأصوات والصور والأشكال بصفة دائمة ومستمرة (الشماع ، 2001 ، صفحة 23)

والاتصال كذلك هو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك .

(Marc , 2002, page : 125)

ونجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر (المرسي، ثابت، 2002، ص 601)

ويضيف جيرارد ميلر (Gerard Miller) أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما (عدون، 2003، صفحة 13).

ويذكر العلماء أن مصطلح (اتصال) ترجمة عربية لمصطلح Communication في اللغة الإنجليزية، وكلمة اتصال في اللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية Communicare أو المصطلح اللاتيني Common أو Communis بالإنجليزية منحه فعند الاتصال يحاول الفرد أن يخلق جوا من الألفة والاتفاق

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

Commonness مع شخص ما أي أننا نحاول أو نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا، لأن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة . (فليه، عبد المجيد، 2005، صفحة 165)

وأيضا يعرف قاموس اكسفورد الاتصال على أنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو بالكتابة والإشارة بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل أو المستقبل أو المرسل والمستقبلين بالإضافة أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشترك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات (أبو شنب، 2006، صفحة 19).

كما عرفه أيضا كل من "صباح علي" و "غازي أبو زيتون" بأنه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة (صباح، غازي، 2007، صفحة 17).

كما أن الاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات (خلادي، 2008، صفحة 13).

كما يعرف "الخضر بشير وآخرون" الإتصال الشخصي على أنه عملية تبادل المعلومات وتبادل المعاني بين شخصين أو داخل جماعة غير من الافراد (الخضر، 2009، صفحة 236).

ويعرفه "انجل باركنسون" (A Parkinson) بأنه: "عملية منظمة ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها" (العلاق، 2009، ص 06)

ويعرفه كذلك "هنري ألبرت" **Albert Henry** على انه نقل المعنى من شخص لأخر، من خلال العلامات او الاشارات أو الرموز، من نزام لوي مفهوم ضمنيا للطرفين. (عيشوش، 2011، صفحة 14).

ويعرف كذلك بأنه: تلك العملية التي من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين، أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو استعلاميا أو إصدار أوامر وغيرها (قاسمي، 2002، صفحة 05)

تعريف الاتصال التنظيمي:

. إن "قرين بوم" **Green bum** فيعبر عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي بإعتباره حقلًا يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الإتصال التنظيمي الداخلي والخارجي، معتبرا أن الدور الأساسي للإتصال هو دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية، وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى (جوهر، 2000، صفحة 18).

ويعرف "موشيلي ألكس" الإتصال التنظيمي على أنه ذلك الإتصال الموجود في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، ويؤثر في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات وغيرها. (Alex, 2001, page 67).

ويقصد به حسب "دليو فضيل" أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وارجح بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (دليو، 2003، صفحة 16).

وفي نفس الصدد نجد أن "العويسات جمال الدين" يرى بأن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات، ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات (العويسات، 2003، صفحة 39).

كما عرف حسب "عبده يوسف" بأنه ذلك النوع من الذي يتم داخل المنظمات والذي يغدق الى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الادارية المختلفة وانتقال رجح الصد من هؤلاء المرؤوسين الى المستويات الادارية المختلفة في المنظمة. (عبده، 2004، صفحة 113).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

ولقد وجد "لوكيا الهاشم" أن الآراء والمفاهيم اختلفت وتباينت بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك (لوكيا ، 2006 ، صفحة 226)

ويعتبر فريدريك لبيارون "Frédéric Lebaron" أن الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي 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 الجديدة. (Frédéric Lebaron, 2009 : 108)

ويعرفه "باين فيليب" Payen Philippe بأنه عبارة عن عملية تحويل الكلمات والصور إلى أدوات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Payen, 2010, page : 43)

ويعرف كذلك حسب "حجاب" بأنه: ذلك الاتصال المعني بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (حجاب، 2010، صفحة 111).

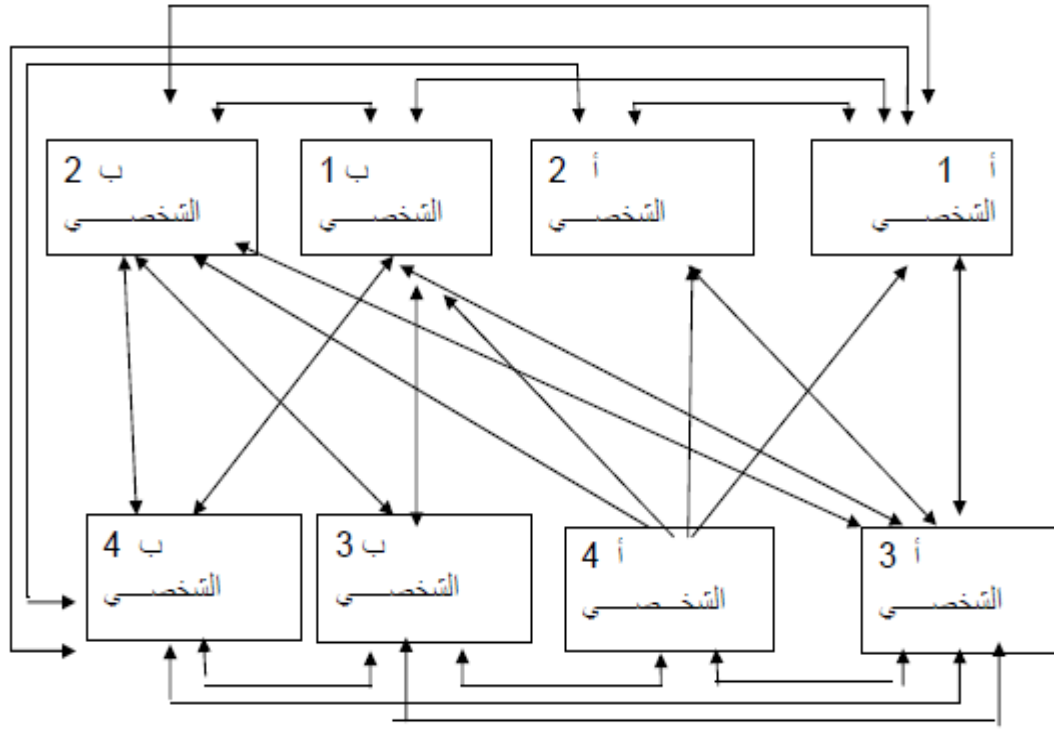
وفي نفس الصدد نجد تعريف "حزي بشار" الذي ذكر بأن الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الجماعي في المؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالمجلات الداخلية ولوائح الاعلانات (حزي، 2020، صفحة 14).

خصائص الإتصال:

يرى "بخوش أحمد" أن العملية الاتصالية تمتاز بعدة خصائص أهمها:

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

○ الاتصال عملية ديناميكية: تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (01) يوضح ديناميكية الاتصال حسب "الصيرفي، 2007).

○ الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

○ الاتصال عملية موضوعية وواقعية: الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال مشاعره الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين، وعليه فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه. (بخوش، 2008، صفحة 16-17).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وتمتاز العملية الاتصالية أيضا بعدة خصائص اخرى أهمها:

✚ **الاتصال تلقائي النشأة:** يكون الأفراد مدفوعين اجتماعيا الى الاتصال ببعضهم البعض بما خلقه الله تعالى في الانسان من طبيعة بشرية تحمل كل صفات البشر التي تتطلب العيش في جماعة وتتفاعل وتتبادل الآراء والمعلومات.

✚ **الاتصال ظاهرة انسانية:** فالاتصال أسلوب انساني، واذا كان هنالك اتصال لدى الحيوانات والطيور وغيرها فانه يعتمد على عوامل حسية بعيدا عن السمات الاجتماعية التي يتميز بها الاتصال الاجتماعي لدى الانسان.

✚ **الاتصال ظاهرة عامة ومنتشرة:** الاتصال يحقق داخليا وخارجيا وينظم طبقا لقوانين معينة، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة وبالنظر الى أهمية الاتصال الفكري والثقافي بين المجتمعات نجد ما يؤكد أن الاتصال من الظواهر العامة المنتشرة على مستوى الأفراد.

✚ **الاتصال له طبيعة تاريخية:** كان الاتصال في أول أشكاله يقوم على المواجهة وتطور الحياة الاجتماعية أصبح يأخذ أشكال أكثر تعقيدا مع ظهور الكتابة ومن بعدها الطباعة وهكذا فيما تلاها من مستحدثات.

✚ **الاتصال يمتاز بالترابط وصفة الالتزام:** فهو وسيلة للترابط والتمسك في المجتمع، حيث يحقق الانسان الشعور بالأمان والتكامل الاجتماعي (عبد الكافي، 2019، صفحة 38).

وظائف الاتصال التنظيمي:

لقد حدد "سكوت" و"ميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

أ- **الانفعالات (العواطف والمشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات،

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

ب- **الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقييم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال، كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.

ج- **المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية. وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

ولابد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

د- **الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي) على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات (عياصرة، مروان، مرجع سابق، صفحة 164-165).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما يمكن القول أن للاتصال أبعادا اجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عديدة، ومن هذه الأبعاد تنبثق وظائف الاتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- **الوظائف التعليمية والمعرفية :** وتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية والوظيفية.
- **الوظائف الإقناعية :** تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع وفتاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمنان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة، فهي إحداث التحولات أو التغيرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي، أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها .
- **الوظائف الترفيهية :** حيث يلعب الاتصال دورا في الترويح عن أفراد المجتمع وتحقيق اعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة .
- **الوظائف الثقافية :** من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ومن فرد إلى فرد ومن مجتمع إلى مجتمع، بالإضافة عليه وتكليفه مع الأهداف و التطلعات الاجتماعية الجديدة، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي (رجحي، طوباسي، 2005، بتصرف)

أهمية الاتصال التنظيمي:

وحسب "خضير كاظم محمود" فيمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة فيما يلي:

- ▲ الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- ▲ الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذا أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- ▲ تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- ▲ تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

▲ يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين (خضير ، 2002 ، صفحة 118).

ويرى كل من "جرادات عبد الناصر" و"الشامي لبنان" أن الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في المنظمة تكمن في النقاط التالية:

- الإتصال نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الإتصالية التوثيق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المختلفة في المنظمة. الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام له.
- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورية وأساسية في توجيهه والتعبير عن السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الإتصال وسيلة الفنان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وضيع عمله داخل المنظمة، فإن الأعمال يحلل وسيلة رقابية وإرشادية للنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم على القوات المختلفة مما يساهم بشكل أو الأخر في المعاذ القرارات الإدارية والتحليل النفسية لنموها وتطورها (جرادات، الشامي، 2009، صفحة 113)

ويضيف "التهامي حسين" أن الاتصالات:

- تمد المنظمة بالنشاط والحيوية وبدونها تصاب المنظمة بالجمود وعدم الترابط بين مختلف أجزائها وبدون وجود نظام فعال للاتصال يضمن تدفق المعلومات وسريانها داخل المنظمة تتراكم المشكلات والقضايا المتعلقة داخل تلك المنظمة.

- وتتجلى أهمية الاتصالات في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وارتباطها بمجال العمل وإنجازه وتنمية الروح المعنوية وتحسين الحياة الإنسانية داخل مجالات العمل المختلفة بالمنظمة.
- الاتصالات تعمل كوسيلة فعالة على التعبير عن المعاني والأفكار وتفعيل الرموز في نقل تلك المعاني والأفكار بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة (موردين، عملاء، مستهلكين).
- إن الاتصال يستخدم بكفاءة في إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط الموضوعة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ومن ثم تتم الوظائف الإدارية جميعها من خلال عملية الاتصال والتي بدونها لا يمكن نجاح العملية الإدارية (التهامي، 2013، صفحة 62).

ويرى كل من "الهواسي محمود" و "البرزنجي حيدر" أن للاتصال التنظيمي دور أساسي في كونه:

- * يعمل على تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بالمعلومات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- * يمكن من إشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة اطلاعهم على كل شيء.
- * يعمل على توطيد الثقة بين الإدارة والأفراد، وبين الرؤساء والمرؤوسين، وتفهم ما يفكر به الموظفون، والتعرف على آراءهم ومقترحاتهم (الهواسي، البرزنجي، 2004، صفحة 136).

كما تظهر أهمية عملية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم** : يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.
- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل** : يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- تنمية العلاقات الإنسانية : يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية و تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- تحقيق التنسيق في العمل : يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية و يقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- توعية الافراد في المجتمع باهداف المنظمة ونشاطها : حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم لظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها تزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
- يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة و بين القوى الاجتماعية التي بإمكانه فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياستها وقرارها ، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها و تشجيعها .
- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله (حريم، 2004، بتصرف).

أهمية الاتصالات للإدارة و المدير:

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار

أن الاتصالات تساعد على القيام بالآتي:

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- ✚ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ✚ تعريف المشاكل و سبل علاجها .
- ✚ تقييم الأداء و إنتاجية العمل .
- ✚ التنسيق بين مهام و الوحدات المختلفة .
- ✚ تحديد معايير و مؤشرات الأداء .
- ✚ إصدار الأوامر و التعليمات .
- ✚ توجيه العاملين و نصحتهم و إرشادهم .
- ✚ التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- ✚ حفز و تحميس العاملين .

وتكمن أهمية الاتصالات في المواقف التالية:

- **الموقف الأول :** وهو الاتصال من المدير إلى مرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف:
 - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
 - شرح طريقة العمل للمرؤوسين و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة .
 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز .
 - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
 - تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم في حل مشاكلهم.

الموقف الثاني : والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة منها:

- ▲ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المش ترك بينهم وتشجيع التعاون بين الزملاء وبين الوحدات.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

▲ تعزيز الزملاء و الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.

▲ بث و نشر المعلومات التي تهمهم.

الموقف الثالث : والذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم ، فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:

▲ الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الاداء.

▲ رفع معلومات عما تم انجازه.

▲ رفع معلومات عن مشاكل العمل ، و المشاكل الشخصية .

▲ رفع معلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقة بينها .

▲ رفع معلومات عن طريقة العمل وا لإجراءات والسياسات .

▲ الشكوى ، و طلب النصيحة (ماهر، 2003، صفحة 345).

أهداف الاتصال:

يرى "منقربوس فهمي" أن عملية الاتصال تسعى لتحقيق أهداف موجهة ومنشودة، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

🚩 **الأهداف التوجيهية:** يقصد بها سعي عملية الاتصال بإكساب المستقبل آراء واتجاهات ووجهات نظر حديثة ومتطورة ، تعتبر هذه الأهداف موجهة نحو أغراض مقصودة وهادفة.

🚩 **الأهداف الادارية:** يقصد بها سعي عملية الاتصال الى تنمية وتحسين وتطوير العمل في الجهاز الاداري للدولة والقطاع الخاص باستخدام تلك الأهداف ونحو تحسين مستوى الأداء المهاري وتوزيع المسؤوليات ، ودعم التفاؤل بين العاملين.

🚩 **الاهداف التثقيفية:** يقصد بها السعي توعية وتبصير وتوضيح الموضوعات للمستقبل بأمور غامضة لديهم وبهمهم معرفتها وتوسيع مداركهم.

🚩 **الاهداف الترفيهية:** يقصد بها كل ما يسعى الى الترويح عن نفوس الافراد وتحقيق البهجة والاستمتاع وقضاء أوقات الفراغ كما في الحفلات والمسرح.

- ❖ الأهداف الاجتماعية: أي السعي الى تحقيق التوافق والتفاعل والترابط بين الأفراد والجمهير وتنمية التعاون والود بينهم من خلال المشاركة المستمرة في العديد من المجالات الحياتية.
- ❖ الأهداف التكنولوجية: يقصد بها سعي عملية الاتصال الى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة الحضارة والتكنولوجيا الحديثة باستخدام وسائل الاتصال المتطورة (الفاكس ، الانترنت ، والهواتف المحمولة... إلخ). (منقريوس، 2010، صفحة 23).

ويمكن توضيح أهداف الاتصال حسب "الصيرفي محمد" على المستوى الوظيفي فيما يلي

- ❖ توفير المعلومات لمتخذي القرارات.
- ❖ توصيل الآراء والافكار.
- ❖ التوجيه والارشاد وتنمية القرارات.
- ❖ شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- ❖ اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- ❖ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الافراد.
- ❖ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- ❖ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- ❖ تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الادارة العليا (الصيرفي، 2007، صفحة 110).

مبادئ الاتصال:

إن للاتصال التنظيمي مجموعة من المبادئ التي تساهم في بناء نظام جيد للاتصالات، يمكن توضيحها في ما يلي:

- ✓ مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- ✓ مبدأ الإهتمام والتركيز: أي إعطاء الانتباه والإهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة ونطاق الفرد على الانتباه والتركيز.
- ✓ مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالأخير (الاتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي: تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي (حنفي، 2007: 418)

عناصر الاتصال:

تحتوي العملية الاتصالية على العناصر التالية:

- أ- المرسل (المصدر): هو الجهة الذي ينقل الرسالة المعلومات أو الأفكار أو البيانات الى الطرف الآخر، وهذا قصد اثاره سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية البحث لهذه المعلومات وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار (العودة، 2006، صفحة 31)، ويعرف كذلك حسب "عبيدات محمد ابراهيم" أنه الشخص الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، وإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، ويمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة (موضوع الإتصال)، بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف (عبيدات، 2004، ص 255)، ويتعدد المرسل من آلة إلى مطبوعة إلى كائن حي وعادة ما يحول المرسل الرسالة إلى رموز عبر قنوات اتصال مختلفة، ونلاحظ أن الآلة ليس لها خب ارت سابقة أو خصائص نفسية أو

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اجتماعية فهي غير قابلة للنمو أو الاستفادة من الوضع القائم (مي، 2010، صفحة 31)، وقد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

✚ تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد وإختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

✚ القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين. (الهاشمي، 2006، صفحة 214).

ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

- * يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.
- * يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة.
- * أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
- * أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.
- * أن يتمتع بثقة المستقبل.
- * أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
- * أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقوم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
- * أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل (عباصرة، 2001، صفحة 31).

وتضيف "مؤمن منى وآخرون" بأنه لكي يحقق المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- ✚ إدراكه ومعرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح والتوصيل.
- ✚ اعتماد السهولة وتفادي المبهم لتوصيل الرسالة.
- ✚ تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تشجيع التغذية الرجعية.

ضرورة مراعاة عوامل إعاقاة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود كالضوضاء،

التشويش، التقليل منها لان ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها (مؤتمن وآخرون، 2001، صفحة 2).

ب- **الرسالة:** هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر الى المستقبل وتتعلق بموضوعات معينة (المشاقبة، 2015، صفحة 133)، وهي الركن الثاني في عملية الاتصال واهم عنصر من عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين، وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها (عبد العزيز، 2001، صفحة 177)، فهي محتوى الاتصال، وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل (ماهر، 2000، صفحة 354)، وهي الموضوع والمحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه، ويمكن القول أن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة، ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل (العلاق، 2009، صفحة 22).

وعادة تكون الرسالة نوعين هما:

الرسالة المكتوبة : وتمثل الآراء والمفاهيم والأفكار التي يتم صياغتها بشكل مكتوب وتجري قراءته عادة.

الرسالة الشفوية : وتمثل الرسالة التي تنطوي على المشاعر و الأحاسيس غير المكتوبة مثل الصوت والنبرة

وتغيير معالم الوجه ... الخ.

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

○ دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو

في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.
- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة (عياصرة، مرجع سابق، صفحة 35).

ج- القناة (الوسيلة): هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب، الصحف، المجالات، البث الإذاعي والتلفازي، والأشرطة السمعية والبصرية، الهواتف والحواسيب الآلية وغيرها (فرج، 2009، صفحة 12)، وهي تلعب دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل)، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات ومذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، فهناك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات، أما الاتصالات الغير رسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكت والمناقشات أثناء فترات الراحة، وجميع هذه الوسائل الرسمية منها أو الغير رسمية الضرورية في عملية الاتصال الإنساني في منظمات العمل (عبد الباقي، 2004، صفحة 307)، هي بمثابة الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة بين الطرفين أو بواسطة الهاتف أو عن طريق المؤتمرات أو الندوات... الخ، كما قد تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة أو المحادثة أو المناقشة بين الأفراد (أو الجماعات... الخ). (خضير، 2010، صفحة 04)

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وعملية اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم ودقة وتكلفة وسيلة الاتصال (العتيبي وآخرون، 2007، صفحة 203).

وتوجد أنواع عديدة لقناة الاتصال منها:

❖ **القناة اللفظية:** وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه مباشرة .

❖ **القناة الكتابية:** وذلك حين يتم نقل المعاني كتابة.

❖ **القناة التقنية:** وأشهرها هاتف بنوعيه الثابت والجوال والتلغراف والتلفزيون والراديو والتلكس والأنترفون

...إلخ.

❖ **القناة التصويرية:** ومن بينها الملصقات ولوحات الإعلانات (حجازي، 1990، صفحة 32).

❖ **القناة الحركية:** وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية

كالإيماءات، الإشارات ... إلخ، وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية كالنظرات، الابتسامة، تقطيب

الحاجبين ... إلخ. (الصيرفي، 2007، صفحة 42).

د- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه اليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل الى تفسير محتواها وفهم معناها (عبد الله، 2006، صفحة 31)، وقد يكون شخصا أو مجموعة من الأشخاص (العتيبي وآخرون، 2007، ص 203)، وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى (عبيدات، 2004، صفحة، 255)، وإذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة أصبحتا مشتركتين في الفكرة وتكون عملية الإتصال حينها ناجحة وفعالة ، أما إذا حدث وكانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متماثلة مع الفكرة المرسل علي هذه الحالة تقول أن الإتصال قد علق في تحقيق هدفه وفعالته (منصور، 2000، صفحة 22).

ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة ما يلي:

◇ أن يكون حساسا في الاتصال والاستماع بموضوعية.

◇ أن يتجنب الاحكام الذاتية.

◊ أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (حسن، 2001، صفحة 178).

هـ- الترميز: هي عملية صياغة لمفهوم الرسالة بشكل يفهمه المستقبل أو يتفق عليه الطرفين وذلك باستخدام لغة معينة أو رموز معينة (العتيبي وآخرون، 2007، صفحة 203)، وذلك من خلال وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون الاتصال (العميان، 2005، صفحة 241)،

و - فك الترميز (فك التشفير): وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن القدرة على فك التشفير يتحول الاتصال إلى حوار (العلاق، 2009، صفحة 19)، ويرى "العتيبي وآخرون" أن هذه المرحلة تتطلب فك رموز الرسالة وتحليلها بشكل يسهل فهمها، بحيث تحقق الغرض ذلك لأن أي خطأ في تحليل الرسالة يؤدي إلى الفهم الخاطئ وبالتالي تفقد الرسالة غرضها (العتيبي وآخرون، مرجع سابق، صفحة 203).

ن- التغذية العكسية: هي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل والتي تتمثل في ردود أفعاله ودرجة استجابته وفهمه، وبناء على هذه التغذية الراجعة يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة أخرى، حتى يطمئن أن المستقبل متجاوب معه، وأن الرسالة تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل وأنه يفهمها (أبو النصر، 2009، صفحة 24)، كما أنها العملية التي تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه. وتقام هذه المرحلة يدل على أن الرسالة تم استلامها وتحليلها وفهمها بالشكل الصحيح والمطلوب (العتيبي وآخرون، مرجع سابق، صفحة 203)، كما تعبر عن الاستجابة التي تمثل قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لا للرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل وهي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة. (حزي، 2020، صفحة 169)، والاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل (عياصرة، مروان، 2008، صفحة 169).

ي- التشويش: ويتمثل في المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إصالتها بالشكل التام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل، من حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها (مهدي وآخرون، 2007، صفحة 494)، كما يمثل أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل ويسلمها من قبل المستخدم ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة فهم أو استيعاب أو فهم المعنى المقصود من الرسالة أو

المعلومات المرسل (أبو سمرة، 2009، صفحة 39)، ويعرف أيضا بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل، وهي تشير أيضا إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحييزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل أو المستلم، وهي أيضا عوامل أو متغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المرسل، وفي ظروف التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من التأثير السلبي للتشويش على عملية الاتصال، وإلا فإن الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة (العلاق، 2009، صفحة 30)

وفي مجال الإدارة حسب "خواجة عبد العزيز" فيمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- ❖ **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.
- ❖ **المرسل:** قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- ❖ **المستقبل:** يمثل فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- ❖ **وسيلة الاتصال:** وهي الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.
- ❖ **نتيجة الاتصال:** وتمثل التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- ❖ **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- ❖ **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة (خواجة، 2005، صفحة 181).

طرق ووسائل الاتصال:

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات، وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الاختلافات، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة، وفيما يلي عرض لطرق الاتصال:

أ- الاتصالات المكتوبة: وينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير، أو وثائق أو مستندات أو غير ذلك، كما هي ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة (العلاق، 2009، صفحة 92)، وبهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

وتستخدم الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:

- إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال: أي الاحتفاظ بوثيقة تثبت ما حدث في الاتصال، وذلك للرجوع إلى الوثيقة عند الحاجة أو اثبات ما حدث.
- إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشمل بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والاشكال وغيرها.
- الاتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفوية، لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- الوسائل الكتابية تتيح للمرسل والمستقبل وقتا أكبر لتخطيط الرسالة وقراءتها ومراجعتها حتى يفهمها المستقبل.
- الوسائل الكتابية أقل تكلفة في حالة إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة (حریم، 2006، صفحة 282).

طرق الاتصال الكتابي:

تقوم المنظمة بعدد من أنواع و صور الاتصالات المكتوبة ومنها:

- **المذكرات** : وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد و الجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا اقل رسمية من الخطا تمثل وسيلة غير شخصية موضوع واحد
- **التقارير** : وتلخص التقارير عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات ، وهي عرض للحقائق

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الخاصة بنوع معين او عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث و التحليل (الجميللي ، 1997 ، صفحة 143)

■ **الكتيبات** :وهي مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات ، وغيرها، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد ان تشمل موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله (دعبس ، 1999 ، صفحة 266)

و تشمل الكتيبات على وظائف عديدة و منها:

* الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية : و هي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات.

▲ كتيبات السياسات و الإجراءات : و تعرف الأفراد القواعد التنظيمية.

▲ الكتيبات التشغيلية : وهي تصف كيفية أداء المهام و الاستجابة للمشاكل المرتبطة (ماهر، 2004 ،
صفحة 52)

▲ الكتيبات النمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال
□ **النماذج** :وهي و أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر توضيحا للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا
من نماذج المستخدمة في المنظمة (حسن ، 1999 ، صفحة 190)

■ **الشكوى** : وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة لشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل
الصناديق المخصصة للشكاوي □ .

ا تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية، □ وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أن
ومقترحات أصحاب الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة
الإنتاجية وإتقان العمل (محمد يسري دعبس ، 1999 ، صفحة 26)

مزايا وعيوب الاتصال الكتابي

أ- مزايا الاتصال الكتابي:

✚ ومن بين مزايا الاتصال الكتابي ما يلي:

- يمكن اعتمادها كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة و يمكن حفظها في السجلات الرسمية.
- تتسم بالدقة و الوضوح و درجة عالية من التأكد من المعلومات و البيانات المدونة بها (خضير، 2002، صفحة 126)
- أنه يحول دون التلاعب او التحريف بتشويه المعلومات و ذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى انه يضمن تحديد المسؤولية ، ولا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل (عساف، 1999، صفحة 126).

ب- عيوب الاتصال الكتابي:

يمكن ذكر بعض بين عيوب الاتصال الكتابي:

- يفشل أحيانا المرسل في دقة التعبير حول المفاهيم والأفكار والآراء مما يعرض المستلم من عدم فهم الرسالة واستعابها بدقة، نظرا لكبر حجم المنظمات الاقتصادية الحديثة وميل الأفراد لحماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات والتحقيقات فان هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الو أو وثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في عمليات الاحتفاظ بها في المخازن (خضير، مرجع سابق، 126)

ب- الاتصالات الشفوية: وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل ، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي (رجحي، الطوباسي، صفحة 95)، وهي اتصالات تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته وهذا النوع من الاتصالات يأخذ عدة أشكال أهمها:

✓ الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستقبل: كالتقاء المباشر بين

الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وضع بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

- ✓ **الاجتماعات الرسمية:** ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح الإجراءات الوقاية من الحوادث وإصابة العمل ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.
- ✓ **الاجتماعات غير الرسمية:** وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحرراً من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل.

بعضال نماذج الأخرى للاتصال غير اللفظي:

يمكن عرض نماذج اخرى للاتصال الغير اللفظي، وهي كالتالي:

- **نظائر اللغة:** ليست الكلمة كلمة محايدة، بل لتغيير في □ لتوكيد، وتتأثر بنبرة الصوت أو نغمته و مقامات الأصوات، والوقفات التي تتخلل إلقاء عبارة معينة، ودرجة الخشونة أو اللينة، وغ يرها من العوامل غير المنطوقة عن العديد اللفظية التي يطلق عليها نظائر اللغة فكلمة نعم وهي كلمة بسيطة، يمكن أن تعبر في صور من المشاعر: كالغضب أو الخوف أو الإحباط، أو التمني، أو الموافقة، أو اللامبالاة أو التحدي، وذلك حسب لفاظه فقط، أخذ الكلام في حياتنا اليومية أو أسلوب التعبير الصوتي الذي تتخذه، ونحن لا □ الطريقة التي ينطق وإنما بخصائصه الأخرى غير اللغوية التي تسمى نظائر اللغة حتى نستطيع أن ندرك معاني ما يقوله الآخريين لنا، تم أكثر بكيفية قولهم له، وفي هذه الحالة لا نركز إهتمامنا على ما يقوله الآخرون فقط.

- **الإشارات:** وهي تعتبر أول وسيلة من الوسائل التي طورها الإنسان في إتصاله وتنطوي كل ثقافة من الثقافات المختلفة على نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة التي إما أن تصاحب لغة الكلام أو تؤدي بمفردها من أجل أن تعطي معنى معيناً أو ترسل رسالة خاصة، وأما المعنى الذي يكمن وراء الإشارات فهو مسألة ثقافية خاصة يعتبر نسبياً إلى درجة كبيرة، ومثال ذلك أن إيماءة الرأس تشير في بعض الثقافات إلى معنى الموافقة والتأييد، بينما تعني الرفض في ثقافات أخرى، وعادة ما يلجأ الأشخاص إلى عدد كبير من

سند بيداجوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- إشارات اليد أثناء حديثهم، ومن أكثر الثقافات إعتقاداً على التعبير اليدوي أثناء الكلام: الثقافة الفرنسية، والإسبانية، والإيطالية وثقافات البحر المتوسط بوجه عام.
- **تعبيرات الوجه وحركات الجسم**، نادراً ما يكون الشخص والمتحدث غير معبر أو غير متحرك، بل أن لغا عن المشاعر، الوجه يتحرك كثيراً أثناء الكلام، وكذلك جسم الإنسان، وهذه الحركات إنما تعبر تعبيراً والإنفعالات والعواطف، وردود الفعل، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة.
 - **لغة الأشياء**: بعض الثقافات تعلق أهمية كبيرة على المظهر الفيزيقي للإنسان، وعلى جاذبية هذا المظهر، تلك الجاذبية التي قد تختلف تعريفها من عصر إلى آخر، ومن أسلوب مستحدث إلى أسلوب آخر.
 - **الاتصال عن طريق اللمس**: يعتبر أداة إتصالية قوية تعبر عن العديد من المشاعر: كالخوف والحب والقلق والدفع والبرودة وتعلق معظم الثقافات إهتماماً كبيراً على اللمس كأداة إتصالية، فضلاً عن أهميته من عوامل نمو الحياة للإنسانية في مراحل الطفولة المبكرة.

مزايا الاتصال الشفوي:

يمكن إيجاز المزايا التي يتصف بها الاتصال الشفوي في النقاط التالية:

- تتصف بالسرعة والتفاعل التام بين المرسل والمستلم وجهها لوجه. تساهم في خلق سبل الاتصال المباشر بين طرفي المحادثة، إذ تساهم بالمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أكثر وضوحاً بسبب ما تنطوي عليه المنافسة بينهما من انفعالات نفسية و حركات جسمية تخلق صوراً أكثر دقة للتعبير من الوثيقة المكتوبة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية.
- يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى
- يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته و خاصة في حالة الاتصال المباشر (عساف 1999، صفحة 226)
- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بشكل فوري و بسرعة.
- تكون التغذية العكسية فورية ، و ذلك من خلال الأسئلة و الاستفسارات و الحوار.
- سرعة و سهولة تعديل القرارات و التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- سهولة الاستخدام حيث انه لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير و الإعداد له.

■ العفوية والصدق و قوة التأثير (العلاق ، 2010 ، صفحة 90)

طرق الاتصال الشفهي:

تقوم المنظمة بعدد من أنواع و صور الاتصالات الشفوية ومنها:

الاجتماعات : تعتبر من أهم وسائل الاتصال، فهي تتناول موضوعات رئيسية و ضرورية لحياة المؤسسة و تطورها وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية، و النتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة و العوائق الأساسية التي واجهتها، والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها، كما تهدف التوصل إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية □ يتم بحث سياسات المؤسسة

-**المقابلات الشخصية :** تعتبر المقابلات احد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة دف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، وقياس مدى استعداد الموظف للتعلم □ الشكاوي، أو التظلم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين وقدرتهم على التدريب. حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مشكلة اذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات □ معينة لتحقيق هدف أو غرض معين ، و هي تلك الإدارية و المعلومات، كما تتيح التعرف على أفكار و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات (ماهر، مرجع سابق، بتصرف)

عيوب الاتصال الشفوي:

من بين عيوب الاتصال الشفوي ما يلي:

- * قد لا تؤدي في تقليص الوقت و الجهد و التكاليف ، كما هو حال اجتماعات اللجان المختلفة في المنظمة.
- * قد تؤدي إلى سوء فهم المتلقي بمناقشة مما يترتب على ذلك من أخطاء غالية الثمن
- * الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات أو غير واضحة.
- * تكلف جهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء ، أو السفر إلى أماكن بعيدة (خضير، مرجع سابق).

ج- الاتصالات غير اللفظية: وهي اتصالات تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول (العميان، 2005، بتصرف)، كما يعرفها احمد ماهر عل انها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والإخبار والانطباعات واستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة، وتكمن أهمية الاتصال غير اللفظية في أنها:

❖ مهمة خاصة عند الرغبة في إظهار مشاعر معينة.

❖ تتسم بجرية التعبير لكل من المرسل والمستقبل.

❖ القدرة على الاعتماد عليها والثوق بها (الكلمات يمكن التحكم فيها بصورة أكبر لكن لغة الجسد

وتعبيرات الوجه لا يمكن التحكم فيها)

❖ أكثر فعالية من وجهة نظر كل من المرسل و المستقبل.

❖ تمن من تفسير اتجاهات ونوايا الافراد والاستجابة لهم بصورة سليمة (ماهر، 2004، بتصرف)

د- الاتصالات الإلكترونية: أسهمت التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من

تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت والانترنت، والاكسترانت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت، كما أن خاصية التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكات الانترنت مثلا يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفهي، فالصورة والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر، ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية البصرية فإنه أيضا يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو التي يتم بثها عبر الشبكات يتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال (العلاق، 2009، صفحة 94).

الوحدة الثانية: الاتصال التنظيمي الرسمي والغير الرسمي:

أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك نوعين من الاتصال التنظيمي، سيتم توضيحهما في هذه الوحدة:

الاتصال الرسمي:

تعريف الاتصال الرسمي:

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

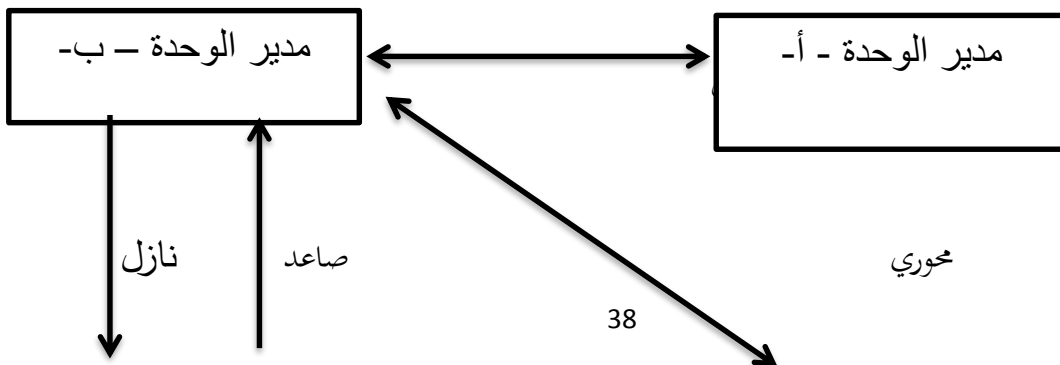
هو تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها (الجميلي، 1997، صفحة 02)، وهو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة (عساف، 1999، صفحة 221)، وفي نفس الصدد يرى كل من "عياصرة معن" و"مروان محمد" أن الاتصال الرسمي هو العملية التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، واجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة (عياصرة، ، صفحة 175).

مهام الاتصال الرسمي:

يمكن ايجاز بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في ما يلي:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال (منصور، 2000، صفحة 54).

ويتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



عمال منفذين

مدير فرع

شكل رقم (02) يوضح أنواع الاتصال الرسمي واتجاهاته حسب "حنفي عبد الغفار، 1999، صفحة 547).

أ- الاتصال النازل: ويتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية (عياصرة، مروان، مرجع سابق، صفحة 170)، ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

- ❖ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- ❖ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين (دعبس، 1999، صفحة 183).

وقد قسم "كاتز و كاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاوله أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- **الإيديولوجية:** وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة ولسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجيتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

➤ الرد : وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته ولو شفويا وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد (عدون، مرجع سابق، صفحة 36).

ومن مزايا الاتصال النازل:

- ◆ توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة
- ◆ توفر المعلومات عن عقلنة المهمة.
- ◆ توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية
- ◆ تمد المرؤوسين التغذية العكسية عن أدائهم
- ◆ تقدم معلومات ذات طبيعة اديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان . ومن هنا فان الاتصالات النازلة تحمل أوامر و توجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية ، كما انها أداة نقل التغذية العكسية اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مردوديتها، إلى جانب ذلك هناك أفكار الاتصالات إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للتنظيم الايديولوجية (غيات، 2006، بتصرف)

ب- **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات لإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الادارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك (عياصرة، بن احمد، 2008، صفحة 170)، وهذا النوع من الاتصال يساعد الرئيس في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها (عليان، 2007، صفحة 235)، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم وغالبا ما يتعزز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة (خضير، 2002، صفحة 43).

مزايا الاتصال الصاعد:

- ارضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية
- تمكين الأفراد من التعبير عن إحاسيسهم ومشاعرهم
- تمكين الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم والأهداف المنظمة وسياساتها
- تحقيق درجات الرضا أو الاستياء لديهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها إلى مرحلة الخطر و معالجتها (عساف، 1999، صفحة 223).

ج- الاتصال الأفقي: هو تبادل المعلومات بين الافراد الذين هم على نفس المستوى الاداري او الوحدات الادارية في المؤسسة، وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الافراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (صلاح، 2008، صفحة 08)، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية (حجاب، 2004، صفحة 11)، ويعرفها رونالد ريجيو على انها هي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي، وغالبا ما تكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيد للغاية. وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضرورة محددة للتنسيق بينهم ولإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها او لتحقيق غاية معينة (فارس، 1999، صفحة 334).

مزايا الاتصالات الافقية:

يرى "عساف عبد المعطي" ان الاتصال الافقي يمتاز بانه:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين الفرصة على ما يلزم لاتخاذ قرارات بالاستناد على معلومات كافية
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة لدرجة التزامهم بسياسات المنظمة .
- يساعد على تطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد أثناء العمل و استمرارها
- رفع درجة وعيهم و حماسهم أثناء تنفيذهم للقرارات الصادرة من المستوى الاعلى

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وتلعب الاتصالات الأفقية دورا مهما لأنها تساعد في:

* تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشتراك فيها.

* معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.

* تخفيف الضغط على الاتصال العمودي، إذ أن الأنداد في التقسيمات المختلفة يستطيعون

الاتصال مباشرة بدون العودة على رؤسائهم، وبالتالي يتم اختزال سلسلة الإمرة وتفادي

مشكلات الاتصال العمودي (خضير، 2002، صفحة 44).

ح- **الاتصال المحوري:** يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها

تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد

أقسام إدارة التسويق. (العميان، 2005، صفحة 244)، كما أن هذا النوع من الاتصال يتم بين الأفراد

العاملين في المنظمة، والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، وليس بينهم

علاقة عمل رسمية بل تجمعهم علاقات معرفة وصداقة وتعاون (علي، 2009، صفحة 157)، وهي

تشمل الاتصالات بين المدراء و جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من

الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من

الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في

الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة (خضير، مرجع سابق، صفحة 44).

الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، ولا تكون محددة بأي

اعتبارات أخرى، كما أنها تلعب دورا مهما في تكثيف التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم

بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم، إلا أنه يخشى أن توظف

في صورة سلبية مما يؤدي إلى تفكك المنظمة وتهديد فعاليته (عساف، 2003، صفحة 193).

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في

المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على

الإدارة و تستغل لأغراض شخصية (عياصرة، مروان، مرجع سابق، صفحة 169).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي لا يتم وفقا لخطوط السلطة أو يكون خاضعا للوائح وقوانين، وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات الغير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته (الطاهر، 2003، صفحة 236).

وقد أضاف "حزي بشار" أن الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الادارة موضوعه أو طريقته، او تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا ما حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الانسانية حيث يتعذر كتمه تماما (حزي، 2020، صفحة 26).

والإتصال التنظيمي الغير رسمي حسب "خضير كاضم" فهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. (خضير، ، صفحة 124).

مزايا وعيوب الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

أ- المزايا:

- تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مهام وقضايا، وهو تعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي من الاتصال الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- سهولة الانتشار، حيث قد ينتشر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمية.

ب- العيوب:

- اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بسبب الشائعات.
- انخفاض الروح المعنوية (عشوي، 1992، صفحة 149).

سلبيات الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

حسب "حزي بشار" فيمكن أن يكون للاتصال التنظيمي الغير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي

الى:

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

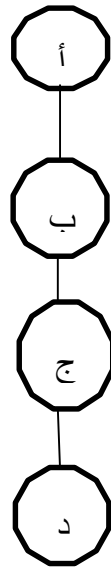
◆ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الاداء وعلى العلاقات الانسانية داخل التنظيم.

◆ يؤدي احيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الانسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الاولى وذلك بسبب الاشاعات مثلا (حزي، 2020، صفحة 27).

شبكات الاتصال التنظيمي:

يتكون نظام الاتصال من شبكات على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضا تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضا نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها (راوية، 2003، صفحة 235)، ومن بين هذه الشبكات نجد:

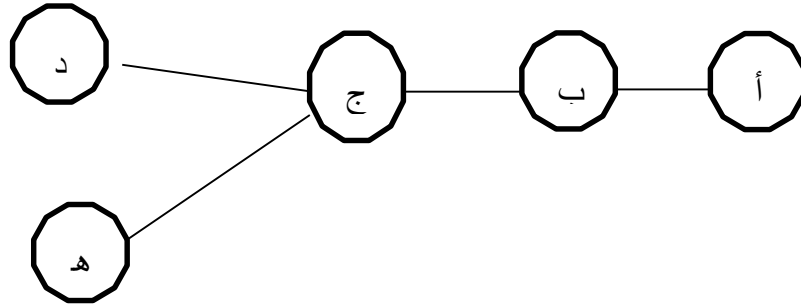
1. شبكة السلسلة: تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي أو متسلسل، تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل المفاصل، وتمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب فإن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيئا نسبيا (زيارة، 2006)



الشكل رقم (03) يوضح شبكة السلسلة.

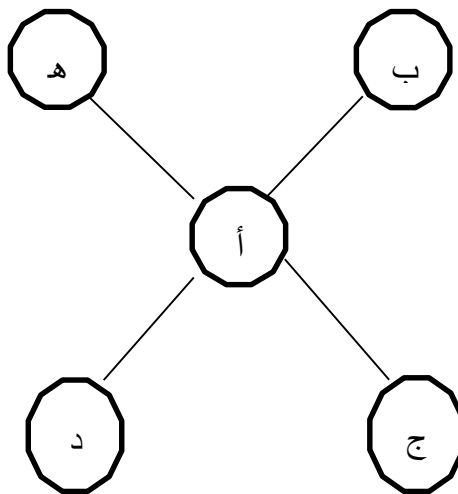
سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

2 شبكة الحرف y: تأخذ الشبكة حرف y باللغة الإنجليزية مقلوبا، كما هو موضح في الشكل الموالي، والتي هي تحويل لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها بالاتصال بثلاثة أعضاء.



الشكل رقم (04) يوضح شبكة الحرف y.

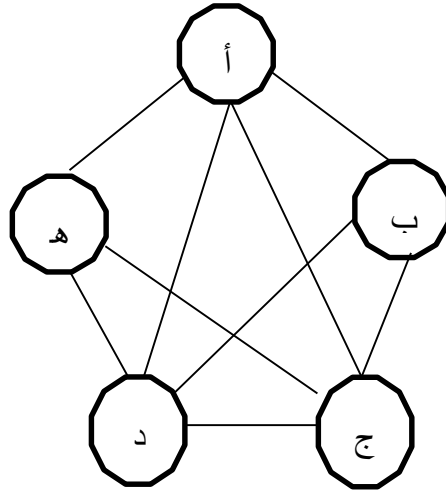
3 شبكة المروحة (العجلة): حيث تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصالحم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير) (خضير، مرجع سابق، صفحة 128)، وفي هذه الشبكة والتي تأخذ شكل المروحة، لا بد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة، وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل المدير أو المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاثة التي تتصل به وفي نفس المستوى، وذلك يمكن توضيحه في الشكل الموالي:



الشكل رقم (05) يوضح شبكة اتصال المروحة /العجلة حسب "خضير كاضم، مرجع سابق، صفحة 128

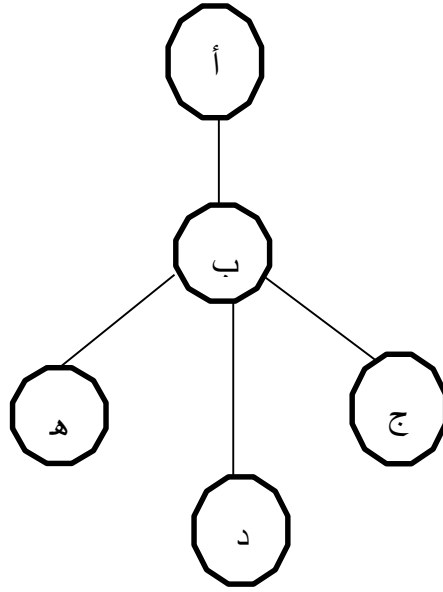
سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

4. شبكة النجمة: يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى. (خضير، مرجع سابق، صفحة 130)، وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر - أ - أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين ب، ج (للمرؤوسين) د، هـ، أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة (أبو اصبع، 2004، صفحة 59)، ولا تشترط هذه الشبكة قيوداً على مسارات الاتصال داخل الشبكة، إذ يتمكن كل عضو من أعضائها الاتصال بأي عضو يشاء، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



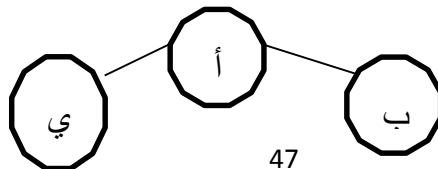
الشكل رقم (06) يوضح شبكة الاتصال النجمي حسب "أبو اصبع، مرجع سابق، صفحة 129

شبكة الاتصال العنقودي: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس (المدير) الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (07) يوضح شبكة الاتصال العنقودي حسب "خضير كاضم، مرجع سابق، صفحة 129

6- شبكة الاتصال الدائري: يتمكن كل من أعضاء هذه الشبكة من الإتصال بعضويين اثنين فيها، ومن هنا يمكن لكل عضو في الشبكة أن يكون هو مصدر الإتصال (زيارة، 2006)، كما انها اتصال على شكل دائري، حيث يمكن للشخص من الاتصال بجاريه اليمين ومن اليسار، ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين (العميان، 2005، صفحة 247)، وذلك على الشكل التالي:



استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية ، والتفاعلات بين الأفراد وزيادة رضاهم ودافعيتهم في العمل كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية وأن المقابلات الشخصية بين المدير ومروؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية وعلى هذا تغير مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل إلى جانبي مركزا على إعطاء تعليمات العمل لكونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد وكوسيلة لإقناعهم بإنسانيتهم من أجل رفع كفاءة العمل والرضى منه . أحمد ماهر ، 2000 ، ص.(31)

النظريات الحديثة : نظم العديد من الدراسات الحديثة في الإدارة والتنظيم، والتي تقدم الكثير من البحوث الخاصة بالاتصالات ورغم تنوعها فإننا نركز على أشهر المساهمات الحديثة ، مثل حفلة الوصل لرئيس ليكارت Rensis (Likert التي يركز فيها على كثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم . الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين . الدور الثاني كعضو في جماعة برأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة الوصل بين مجموعتين . ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل المعلومات مرة للأعلى ومرة للأسفل وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات تثير تبادل وانتشار المعلومات ، وتزيد الرابط بين أفراد الجماعة) أحمد ماهر ، ص 2000 32 (.) ،

نظرية النظم : وهي تنظر إلى المنظمات على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر وجود اتصالات تؤثر فيه بجموية وترى نظرية النظم أن:

- * الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي.
- * الاتصالات هي الوسيلة التي تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء وموردين ومساهمين وغيرها.
- * يعتمد التوازن من داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده.
- * أن وسيلة الاتصال قد تتغير لتناسب ظروف العمل مثل تغير أطراف الاتصال، أو موضوع الاتصال وغيرها ... إلخ.

النظرية الموقفية : وتفترض هذه النظرية أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة لأداء العمل أو الإدارة ، وأن هناك طرق عديدة يستند لذلك على ظروف العمل ونوعية الأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات ونقلها وفهمها للمعنيين بالأمر، أي حسن استخدام الاتصال، وأن لكل موقف طريقة اتصال مناسبة.

نظرية المعلومات: فهي ترى أن الاتصال هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وتميزها وتخزينها وتحليلها، واستعادتها وعرضها، وعلى هذا فإن هناك اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي أحاديث، أو تقارير أو غيرها إلى تشفير معين، مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات، وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتخزين المعلومات، كما تهتم أيضا هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع (ماهر، 2000، صفحة 34).

نماذج الاتصال:

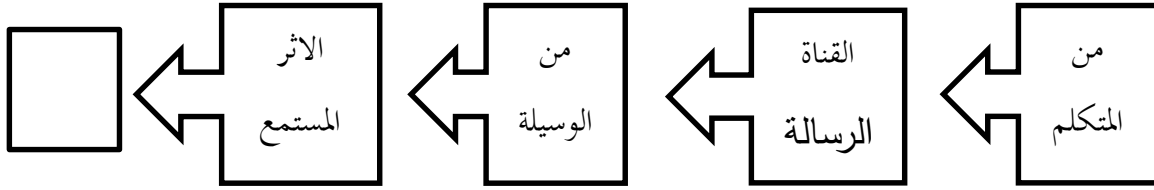
يمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين:

- النموذج اللفظي: ويوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.
- النموذج التصويري: ويوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج، ومن أقدم النماذج اللفظية وأشهرها:
أ- نموذج لاسويل: قدم "هارولد لاسويل" نموذجا عاما للاتصال، وذكر أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية:

من يقول - بماذا ، لمن ، بأي وسيلة ، بأي أثر ؟

وقد ركز على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

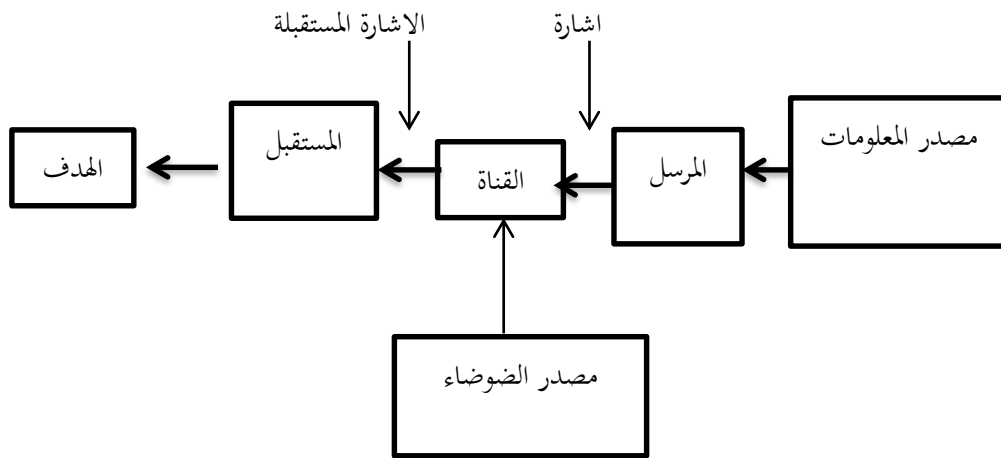


الشكل رقم (09) يوضح نموذج لاسويل حسب "بخوش أحمد"، مرجع سابق، صفحة 21

ب- نموذج شانون وويفر: يصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي: مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، التشويش.

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.

ويعد نموذج "شانون-ويفر" من أكثر النماذج الاتصال شهرة، وتم ادخال مصطلح الضوضاء ليرمز لأي تشويش يتداخل مع ارسال الاشارة من مصدرها الى هدفها، كالتشويش في جهاز الراديو (عليان، 161، صفحة)، ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

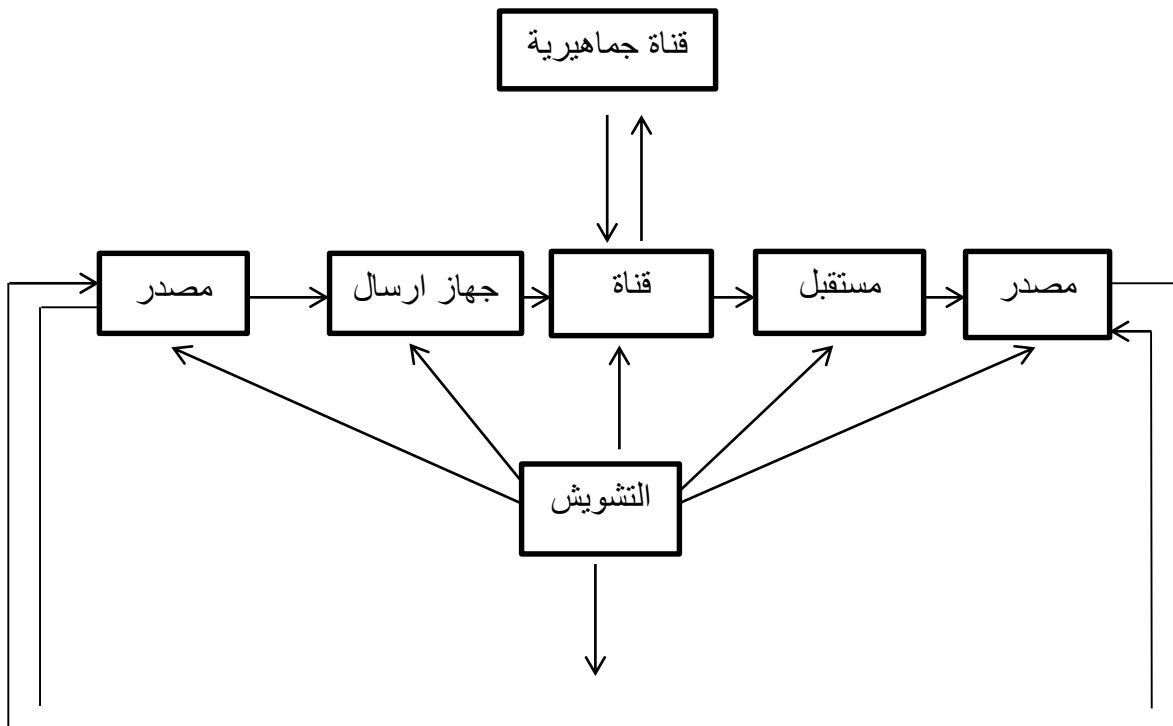


الشكل رقم (10) يوضح نموذج شانون-ويفر حسب "عليان ربحي"، مرجع سابق، صفحة 161

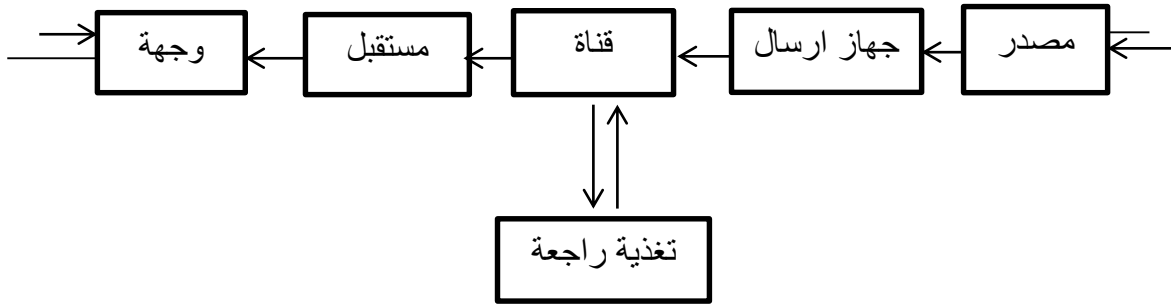
سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

ج- نموذج ديفلور: وهو عبارة عن تطوير نموذج شانون، ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة المستقبلية الى المصدر، حيث لاحظ " ديفلور " بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل الى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة، فقد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم.

وذكر "ديفلور" بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون، وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية. (أبو عرقوب، مرجع سابق، صفحة 69)، وذلك ما سيتم توضيحه في الشكل التالي:



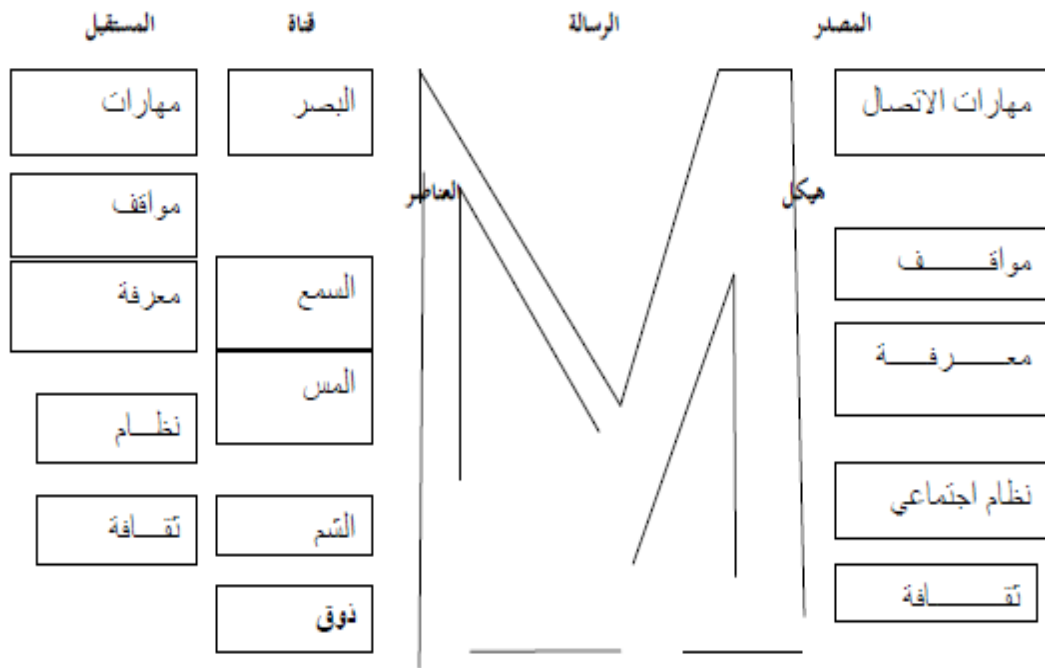
سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية



الشكل رقم (11) يوضح نموذج ديفلور حسب "أبو عرقوب"، مرجع سابق، صفحة 69

د- نموذج بيرلو: وهو يتكون من أربعة عناصر هي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل.

وبالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الاتصال، المعرفة والميول، النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض (بخوش، مرجع سابق، صفحة 27).



الشكل رقم (12) يوضح نموذج بيرلو حسب "بخوش أحمد"، مرجع سابق، صفحة 27

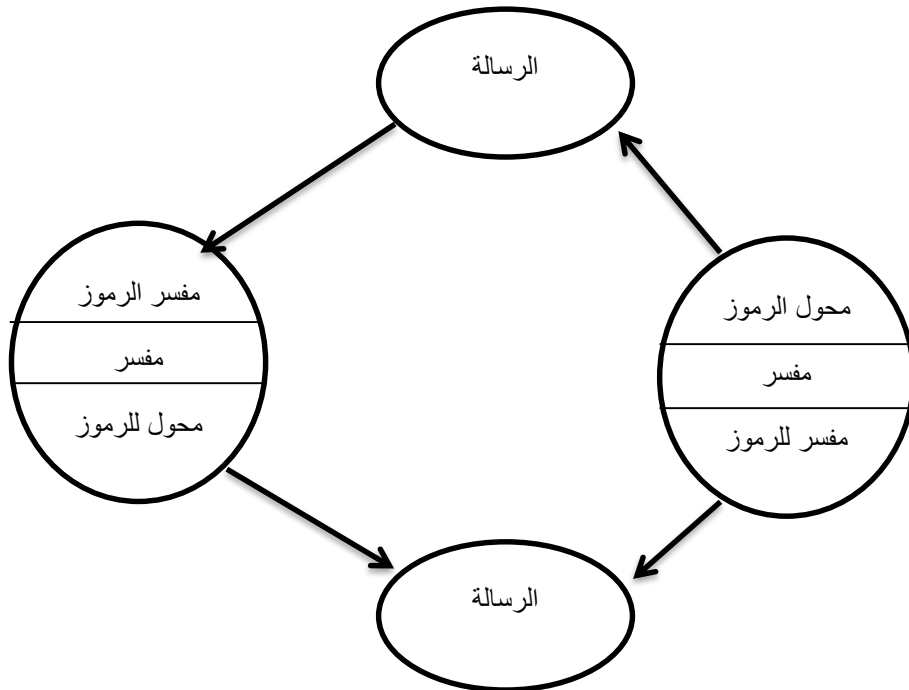
هـ - نموذج شرام: لقد قدم "شرام" نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال وأول هذه النماذج هو ما قال عنه: "يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير ويمكن أن يكون المصور هيئة كالجريدة أو دار نشر أو محطة

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تلفاز أو أستوديو سينمائي" وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، فالاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل، حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها.

كما قدم "شرام" مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدتها المصدر، وخلص إلى أنه في حالة عدم وجود مجالات خبرة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا.

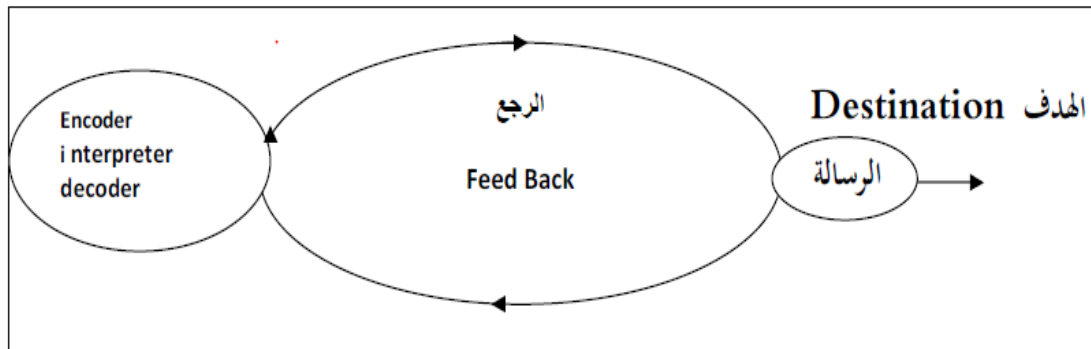
كما اقترح "شرام" أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء، حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين، كما يبين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة.



الشكل رقم (13) يوضح نموذج شرام حسب "بخوش أحمد"، مرجع سابق، صفحة 26

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين: يعتبر نموذج "كاتز ولازر سفيلد" والذي يشير إلى تدفق المعلومات على مرحلتين من النماذج الهامة التي تعتبر نقطة انطلاق أساسية لبحوث الاتصال وعملياته ، وقد جاءت الأفكار الأساسية التي يقدمها نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين لتبلور نتائج البحوث المبكرة التي سعت لبحث تأثيرات أجهزة الإعلام في الحملات الانتخابية وبالتحديد انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 وقد واجه أصحاب نظرية انتقال المعلومات على مرحلتين انتقادا حادا لنماذج الاتصال السابقة والتي كانت سائدة في تلك الفترة وتنطلق من مبدأ الإثارة - الاستجابة التقليدي، وبالتالي ما يقوم عليه من الافتراضات ، فقد ظهر أن التأثيرات الإجمالية التي تركتها رسائل أجهزة الإعلام والاتصال حول الانتخابات كانت ضئيلة ، وان نموذج الإثارة- الاستجابة كان غير قادر على تصوير ما يحدث في الواقع الاجتماعي للجماهير الغفيرة بصورة مناسبة أو عملية، وبتقييم نتائج البحث الذي اجري على آثار أجهزة الإعلام والاتصال في حملة الانتخابات الأمريكية، قام الباحثان بتعديل نموذج (الإثارة - الاستجابة) بادخال فكرة تدفق المعلومات على مرحلتين وكذلك مفهوم قادة الرأي. ونتيجة لما كشفت عنه نتائج البحث من فشل نسبي لأجهزة الإعلام والاتصال في التأثير على نتيجة الانتخابات في المقابل التأثير القوي للاتصال الشخصي ، افترض الباحثان أن الأخبار عادة ما تسيير من الراديو والصحف إلى قادة الرأي ، ومن هؤلاء إلى القطاعات الأقل نشاطا من السكان. وقد جرى تتبع هذا التصور بالمزيد من البحوث وباعادة التقييم النظري للنموذج الأصلي في كتاب التأثير الشخصي الذي قدمه "كاتز ولازر (مي، 2006، بتصرف)، وذلك مما يوضحه الشكل الموالي:



شكل يبين نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين

شروط الاتصال الفعال:

يرى "العلاق بشير" أن للاتصال فعال شروط أساسية ينبغي توافرها، والا فشل في تحقيق اهدافه، ووضحها فيما يلي:

يلي:

- ✚ معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير، فالإتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.
- ✚ الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
- ✚ أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة (مستقبل الرسالة)، وهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة.
- ✚ يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، تساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو بعبارات مهمة أو غامضة.
- ✚ يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.
- ✚ ينعي اختيار الوقت الملائم التوجيه الرسالة.
- ✚ ينبغي أن تنقسم الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الإتصال وبدونها لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة ومستقبلها. جب عند إجراء الإتصال تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعني والمفلسون، والمفهوم المطلوب سواء هم ذلك عن طريق الإيماءات أو عبارات الصوت أو اختبار كلمات عنها أو غير ذلك من المؤثرات في توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب الحالب يشير بالدقة، حيث الحدث الانشاء الكامل الشخص الموجه إليه الرسالة (العلاق، 2008، بتصرف).

وتتوقف الفعالية الاتصالية الرسمية على عدة عوامل من أبرزها:

- * وجود خطط واضحة ومحددة للاتصالات بحيث تكون معروفة للجميع.
- * وجود قنوات فعالة قادرة على نقل ال رسائل، وإجراء اتصالات مختلفة كلما طلب منها ذلك، وفي المواقيت المحددة والكيفيات المحددة.
- * مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي، وذلك حتى لا يتخطى المرؤوسين الرؤساء وهم يجرون الاتصال.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- * عدم تخطي الرؤساء المرؤوسين المباشرين إذا ما رغبوا في الاتصال اتصالا مباشرا.
- * مراعاة أن كل خطوط الاتصال صالحة دائما، ولا يجوز أن تتوقف أو تنقطع لأي سبب كان.
- * أن حرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الأشخاص الآخرين لمضامين رسائلهم، فكلما كان هناك قبول كلما كان ذلك مدعاة لا تفيد غرض الاتصال وإنجاحه (عساف، مرجع سابق، بتصرف).

خصائص الاتصال الفعال:

- يتميز الاتصال الفعال بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:
- * أن يكون بسيطا ومفهوما وواضحا دون غموض أو تعقيدات لغوية.
 - * أن يكون مختصرا ومباشرا.
 - * أن يكون نتيجة مشاركة و ليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.
 - * أن تشمل اتجاهاته كل المصالح و الأفراد ، رغم اختلاف أماكن تواجدهم و رتبهم في الهيكل (التنظيمي (غيات ، 2006 ، صفحة 44).

وأضاف "ناصر عدون داداي" الخصائص التالية:

- ✚ ملاءمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ اهدافها.
- ✚ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، وحركة المعلومات في كل اتجاه.
- ✚ مقارنة تكاليف النظام و فوائده ، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
- ✚ ضرورة قيام النظام على اساس استراتيجي، ومتابعة لاكتشاف الاخطاء في الوقت المناسب.
- ✚ حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية (ناصر، 2004، بتصرف)

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وتتمثل فعالية أدوات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **المهارات الفنية / التقنية** : إن الشروع بمواكبة التطورات التكنولوجية واعتماد نظم الاتصالات الالكترونية في مختلف جوانب وأفاق المنظمة من شأنه أن يعزز دور الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة.
- **المهارات الإنسانية / السلوكية** إذ إن تدعيم دور المهارات الإنسانية أو السلوكية بين العاملين بما فيها تمكين العاملين وإعطائهم الدور البناء في ترسيخ أسس التفاعل الاجتماعي ايجابيا من شأنه أن يحقق الأهداف المتوخى بلوغها داخل المنظمات.
- **البيئة السائدة** : إن تطورات البيئة المرتبطة بنظم العمل والأداء وتوفير المتطلبات الإنسانية ودعم جوانب التحفيز بين العاملين وإيلائهم الاهتمام من شأنه أن يعزز الدور الذي يمكنهم من الإسهام في تطوير وتدعيم الأداء الفعال عبر الاتصال الهادف بينهم داخل المنظمة.
- **المهارات التنظيمية** : إن الدور الذي يلعبه البناء التنظيمي وهيكله العلاقات السائدة وطبيعة نظم العمل وتطويرها والسعي نحو التحسين المستمر في طبيعة العلاقات السائدة في التنظيم تلعب دورا بناء في هذا الشأن.
- **الجوانب الثقافية** : إن إرساء ثقافة التميز والإبداع والابتكار واستثمار التكنولوجيا المتطورة وبناء الثقافة، حيث أن تضع مرتكزات واسعة في ترسيخ العلاقات السائدة بين العاملين والمنظمة □ الهادفة في طبيعة العمل من شأنها أن يساهم في تحقيق منعطفات التقدم والتحسين المستمر في الأداء وإرساء التي يعملون الثوابت المنطقية في الانجاز الفعال (العلاق، مرجع سابق، صفحة 58).

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد، فإنها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

❖ **العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم:** تضم هذه العوامل المؤثرات التالية:

- طبيعة العمل: تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم، حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر، لتتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة. أما الأعمال التي تمتاز بالنمطية، وتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها، فإن المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية.
- درجة التعقيد التنظيمي: تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة، و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كان الاتصال فيما بينها ضعيفا إن لم ينعدم.
- حجم المنظمة يرى جاركنسون Graicunas أن صغر حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه، أما "هربرت سيمون" و "جيمس وورثي" Worthy Simoun فيتخذان موقفا معاكسا لموقف جاركينوناس، حيث يريان أن التقليل من حجم فرق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال.
- عمر المنظمة: كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، أثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله، لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى تضفي الضبابية على ادوار الوحدات المكونة للتنظيم، أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة والرسمية.

❖ العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له:

لقد اهتم دافيد بيرلو David Berlo في النموذج الذي نشره عام 1960 بالعوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل عملية الاتصال في علاقتها (العوامل) بكل عنصر من عناصر الاتصال، ووجود هذه العوامل أو غيابها يحدد مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته)، فيؤدي ذلك إلى عدم إدراك رك نفس المعنى عند المرسل والمتلقي. تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في:

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- المرسل والمتلقي: إذ إن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهما، تحدد نجاح الاتصال أو فشله، كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي يمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال.
- مضمون الرسالة: إذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والإيجاز والتحديد والصدق فإذا لم تتوفر هذه العناصر فإن المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة.
- قنوات الاتصال: من شأن قناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال، فالمرسل عليه أن يراعي في اختيار الوسيلة شروطا عديدة تتعلق بقدرات المؤسسة، والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة، ومن جهة ثانية عليه أن يراعي التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم العرفية والثقافية والاجتماعية.
- التشويش: من شأن التشويش أن يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة، وهي إما أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد يخل بأحد ضروريات الاتصال، كأن يقوم بتوجيه الرسالة في وقت غير مناسب، أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو بالقناة أو حتى بمحيط العمل، فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعالته (العلاق، 2009، بتصرف).

عوائق الاتصالات:

يرى "غياث بوفلجة" أن الاتصالات داخل التنظيمات تخضع إلى صعوبات وعوائق حسب طبيعتها يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- أ. **عوائق شخصية:** وهي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات هي:
 - تباين الإدراك: حيث أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
 - القصور في المهارات: حيث أن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة... الخ.

○ تشويه المعلومات :سواء عن قصد أو عن غير قصد مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

○ سوء العلاقات بين الأفراد :له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة ويسر (مغربي، 2010، صفحة 239).

ب . عوائق ما بين الأشخاص: وتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، درجة الثقة، والمصادقية. فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية، تؤثر سلبيا على فعالية الاتصال. غيات (غيات، 2008، صفحة 95)

ج . عوائق تنظيمية: يرى غيات بوفلجة" انه قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية تتمثل فيما يلي:

+ اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

+ سلم الاتصال ومداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل.

+ حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

+ مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات (غيات، 2008، صفحة 95)

+ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وقد يكون أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن العملاء والموردين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة... الخ (مغربي، مرجع سابق، صفحة 239).

د . عوائق تكنولوجية: تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا، نتيجة تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها، فكلما زادت هذه الوسائل المستعملة وضوحا ودقة، كلما زادت الاتصالات وضوحا ونجاحا (غيات، مرجع سابق، ص 95).

وسائل التغلب على معوقات الإتصال التنظيمي:

يرى " القريوتي محمد قاسم " أنه يمكن التقليل من معوقات الاتصال عن طريق اتباع الخطوات التالية:

- ❖ إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات، وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- ❖ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- ❖ زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، لكي يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- ❖ التأكيد على أهمية الإتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- ❖ قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة إلى ما تحب أن تسمعه. إن من شأن ذلك أن يبقي الجميع في صورة الاوضاع على حقيقتها.
- ❖ مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات (القريوتي، 2009، صفحة 242).

كما يمكن تلخيص الأساليب المستعملة لزيادة الاتصالات فيما يلي:

أولا بالنسبة للاتصالات الصاعدة في المؤسسة:

➤ **نظام اقتراحات العاملين:** يستطيع العاملون تقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة وإنتاجها تقوم هيئة اتخاذ القرار بفحص هذه الاقتراحات وتقوم المؤسسة في العادة بتقديم الحوافز لتشجيع العاملين على تقديم مثل هذه الاقتراحات ومنها الحوافز المعنوية مثل الاعتراف العلني بفضل صاحب الاقتراح أو الجوائز المالية، ويؤدي هذا النوع من الاتصالات إلى:

✚ تحسين نشاط المؤسسة.

✚ التوصل إلى اقتراحات قد تكون مفيدة للغاية.

✚ تنمية مشاعر ايجابية للعاملين مثل شعورهم بأنهم يؤثرون فعلا في سياسة الشركة ونشاطها.

- **نظام شكاوي العاملين:** إنشاء آلية أو طريقة رسمية للشكاوي والتظلم، وإذا كان نظام الاقتراحات العاملين يتناول إحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة فإن نظام الشكاوي يهدف إلى إحداث تغييرات على موقف سلمي راهن، وللإبقاء على نظام الشكاوي والتظلم مفتوحا لابد لمسؤولي المؤسسة من الإقرار بتسلم التظلمات وتحديد طبيعة أو نوع الإجراءات التي سيتخذونها أو بيان لماذا لا يمكن اتخاذ أي إجراء.
- **نظام الباب المفتوح:** يمكن زيادة تدفق الاتصالات التنظيمية من الأسفل إلى الأعلى عن طريق تبني المديرين في المستويات الأعلى لسياسة الباب المفتوح، وذلك يعني تحديد أوقات يستطيع خلالها العاملون مقابلة الإدارة العليا مباشرة ودون عقبات تنظيمية لمناقشة أي موضوع يقلقهم، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تجنب الخطوات المتوسطة لإرسال الرسائل المتجهة إلى الأعلى وبذلك تصل الرسائل إلى غايتها كاملة دون تغيير.
- **إجراء دراسات مسحية لاتجاهات العاملين:** يؤدي إلى اكتشاف الإدارة لمشكلة المؤسسة والتعرف على آراء العاملين لأساليب معالجتها. يساعد هذا الأسلوب على الحصول على أكبر عدد من الاقتراحات بهدف تطوير المؤسسة وتحسينها، ولهذا النوع من الدراسات ميزة ايجابية تشجع العاملين على تسجيل آراءهم بأمانة وموضوعية بسبب عدم اضطرابهم لتسجيل أسماءهم على الاستبيانات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعني المشاركة في اتخاذ القرارات إتاحة الفرصة أما العاملين لتقديم الخطط والاقتراحات ومناقشة ايجابياتها وسلبياتها وبعد ذلك دعوتهم للاشتراك في التصويت على ما ستخذه المؤسسة من سياسات وإجراءات (فارس، 1990، بتصرف)

ثانيا: بالنسبة للاتصالات الأفقية:

من بين الوسائل المعتمدة لتحسن الاتصالات الأفقية يمكن الإشارة على ما يلي:

- تطوير أفواج المشاريع ما بين المصالح.
- تنظيم فرص اللقاءات غير الرسمية.
- تنظيم لقاءات ما بين المصالح.

خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي:

فيما يلي اهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

- وضوح الرسالة: ان يعد المرسل الرسالة بشكل واضح و يستخدم العبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة.
- شمولية الرسالة: ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعل ومات اللازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
- الايجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والاطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.
- الصدق والنزاهة : ان تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة
- الترباط: ان تكون اجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وان تناسب الافكار بشكل منطقي.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- اختيار الاسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة و مع اغراض الرسالة ، اسلوب سهل سلس يمكن المستقبل
- من فهم الرسالة بشكل دقيق و سريع من القراءة الاولى
- الأصغاء الجيد من قبل المستقبل
- الاستماع الى كامل الحديث.
- توقف المستقبل عن اصدار حكم مسبق على الرسالة قبل اتمام قراء
- ان يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل و يتفهم موقف ووجهة نظره و مشاعره .
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من ان المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة بالقدر المناسب وتجنب العبء الزائد من المعلومات تنظيم تدفق المعلومات و ارسالها
- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات تطوير اتجاهات ايجابية لدى العاملين

الوحدة الثالثة: وسائط الاتصال:

أولا: الأنترنت Internet

تعريف الأنترنت:

تعتبر الأنترنت أكبر شبكة معلومات في العالم، بل إنها شبكة الشبكات، لأنها تضم عددا كبيرا من شبكات المعلومات المحسبة المحلية (LAN) أو الواسعة (WAN)، والموزعة على مستويات وطنية وإقليمية وعالمية في مختلف مناطق المعمورة، وتسمح لأي حاسوب مزود بمعدات مناسبة سهلة الاستخدام بالاتصال مع أي حاسوب في أي مكان من العالم، وتبادل المعلومات المتوفرة معه مهما كان حجم بياناته أو موقعه أو برمجياته أو طريقة ارتباطه (الدناني، 2001، صفحة 36).

وتعرف الأنترنت كذلك على أنها "تلك الشبكة الالكترونية المكونة من مجموعة من الشبكات التي تربط الناس والمعلومات من خلال أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الرقمية بحيث تسمح بالاتصال بين شخص وآخر، ما وتسمح باسترجاع هذه المعلومات (ساري، 2005، صفحة 20).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وهي تمثل شبكة عالمية تربط ملايين من أجهزة في العالم ويتكون الانترنت من شبكات تمكن أي شخص متصل بها من التحول في رحابها الواسعة والمتنوعة بلا حدود حيث يتم فيها ربط مجموعة شبكات بعضها مع بعض في جميع دول العالم عن طريق جميع وسائل الاتصال المعروفة (الشمالية، 2015، صفحة 39).

وأضافت "عواج سامية" بأن الأنترنت هي تعتبر من أهم الشبكات المرتبطة بأجهزة الكمبيوتر والمنتشرة في العالم ومن بين الشبكات التي تستخدم أنظمة الاتصالات مثل خطوط التلفزيون وشبكات الاتصال بالأقمار الصناعية في ربط هذه الأجهزة، كما تعتبر من بين الوسائل الاتصالية التي أحدثت أكبر قدر من التأثير (عواج، 2020، صفحة 278).

كما أن الأنترنت ليست مجرد مجموعة من المعلومات والحوايب والأسلاك، وإنما تحتوي أيضا على مجموعة كبيرة من البرامج التي تجعلها تعمل كالمعدات والحوايب والأسلاك والمعلومات والبرامج والمستخدمين أيضا (علاق، 2005، صفحة 05).

وأضاف "مرسي نبيل محمد" أن الانترنت عبارة عن وسيلة اتصال مكونة من شبكتين أو أكثر مما يجعلها تبدو مثل شبكة واحدة مستمرة (مرسي، 2006، صفحة 283).

مميزات الانترنت:

من بين أهم المميزات للأنترنت ما يلي:

- مصادر رقمية: إذ ان مصادر المعلومات الالكترونية المتداولة عبر الانترنت كلها مصادر رقمية مكتوبة بالنظام الرقمي الثنائي والتي تجعلها قابلة للقراءة في أجهزة الكمبيوتر بالاستعانة بالبرمجيات الآلية للحاسوب.
- شبكة واسعة: فالانترنت شبكة تمتد لكافة أطراف المعمورة بحيث يمكن وصل جميع المتعاملين على اختلاف تواجدهم على سطح الأرض ومن ثم إرسال وتبادل المعلومات بينهم أي حواجز جغرافية.
- مصادر متعددة الوسائط والمتمثلة في: النص، الصورة، الصوت، الفيديو.
- الروابط: وأهم ميزة في الانترنت هي خاصية الروابط المتمثلة في: النصوص، الوسائط ... الخ.
- الضغط: فالملفات المتداولة عبر الانترنت على اختلاف وسائطها تضغط لتقلص حجم ملفاتها حتى يسهل تداولها بسرعة داخل الشبكة ويتم ذلك بالاستعانة ببرمجيات الكبس والتعديل (غرامي، 2001، صفحة 161).

خدمات الانترنت:

حسب " سلطان محمد صاحب" فمن بين أهم خدمات الانترنت ما يلي:

- البريد الالكتروني: لإرسال واستقبال الرسائل ونقل الملفات مع أي شخص له عنوان بريدي ☐ بصورة سريعة جدا لا يتعدى دقائق.
- قوائم العناوين البريدية: تشمل إنشاء وتحديث قوائم العناوين البريدية لمجموعات الأشخاص ☐ الذين لهم اهتمامات مشتركة.
- خدمة المجموعات الإخبارية: تشبه خدمة القوائم البريدية باختلاف أن كل عضو يستطيع ☐ التحكم في نوع المقالات التي يريد استلامها.
- خدمة الاستعلام الشخصي: يمكن الاستعلام عن العنوان البريدي لأي شخص أو هيئة تستخدم الانترنت على المسجلين لديها.
- خدمة المحادثات الشخصية: يمكن التحدث مع طرف آخر صوت وصورة.
- خدمة تحويل أو نقل الملفات: لنقل الملفات من حاسب إلى آخر.
- خدمة الأرشفة الالكتروني: فيمكن البحث عن ملفات معينة قد تكون مفقودة في البرامج المستخدمة في الحاسوب.
- خدمة شبكة الاستعلامات الشاملة: تسمح للمستخدم بتشغيل والاستفادة من خدمات الكثير من الموارد الأخرى مثل خدمة نقل الملفات وخدمة المشاركة في قوائم العناوين البريدية حيث يفهرس المعلومات الموجودة على الشبكة.
- خدمات الاستعلامات واسعة النطاق: تسمى هذه الخدمة باسم حاسبتها الخادمة نفسها وهي أكثر ذكاء ودقة وفعالية من الأنظمة الأخرى حيث تبحث داخل الوثائق أو المستندات ذاتها عن بعض الكلمات المحورية أو الدالة التي يحددها المستخدم ثم تقدم نتائج في شكل قائمة بأسماء المواقع التي تحتوي على المعلومات المطلوبة.

– خدمة الدخول عن بعد: تسمح باستخدام برامج وتطبيقات في الحاسب الآلي الأخر (سلطان، 2012، بتصرف).

ثانيا: الأنترانت Intranet

تعريف الأنترانت:

هي تتمثل في كل الشبكات داخل المؤسسة، أي أنها خاصة بالمؤسسة ولا تستعمل من طرف الآخرين (Bouloc, 2003, page 183).

كما أشارت "سعدون مليسا" « Saadoun Mélissa » أن الأنترانت تتطلب نظام آمن، والذي يراقب كل ما يدخل ويخرج من معلومات، إذ يضمن بذلك شرعية المعلومات، وغربلتها عند الدخول فقط بالنسبة للأشخاص المسموح لهم بذلك (Saadoun, 2000, page 40)

وفي تعريف قدمه "الدناني عبد المالك" أوضح فيه الفرق بين الأنترانت والأنترانت، حيث ذكر أن هو أن الإنترنت مصطلح يشير إلى شبكة معلومات دولية واسعة الانتشار، بينما مصطلح الإنترنت جديد ويسمى ب "الشبكة الداخلية"، وهو ببساطة تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الإنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة (الدناني، 2001، صفحة 62).

وتعرف أيضا بالشبكة الداخلية فهي شبكة المؤسسة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وهي بمثابة الويب الداخلي (inter al web)، حيث أنها عبارة عن شبكة مصممة لخدمة استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وهي بمثابة الويب الداخلي الحاجة إلى المعلومات داخل المؤسسة وتعتمد على أدوات الويب وقدرات الإنترنت، وبخاصية

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

التصفح السهل عبر الملف وهي شبكة صلات يستطيع العمال من خلالها الإطلاع على القرارات، مخطط الاستفسارات، طلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة (نجم، 2004، صفحة 35).

ايجابيات الأنترانات:

تتمثل ايجابيات الانترنت كما أوردها " القدوة محمود" في ما يلي:

- ✚ إعادة التنشيط بصفة متزايدة، تغيير المتطلبات الداخلية والخارجية تكون بسرعة أكبر حيث تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها في كل المجالات.
- ✚ التنسيق، فالاتصال السريع يسمح للهيكل المعقدة بالعمل بسرعة.
- ✚ تقسيم العمل بين الوظائف بين المواقع الجغرافية لا تمنع التبادلات، مما يؤدي إلى تناسق بين هذه الوظائف.
- ✚ التقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
- ✚ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة.
- ✚ تسمح الانترنت من خلق نظام معلوماتي بتكلفة منخفضة جدا وبالتالي تؤدي شبكة الانترنت إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (القدوة، 2010، صفحة 74).

ثالثا: الاكسترنات Extranet

تعريف الاكسترنات:

يرى "نجم عبود" أن الانترنت غيرت نظرة مجمع الأعمال على أن القدرات الجوهرية كلها تكون داخل المؤسسة، وأن يتم توزيعها داخليا، من أجل التحول باتجاه التكامل الافتراضي الذي يقوم على أساس أن القدرات الجوهرية يمكن أن يكون بعضها داخل المؤسسة (نجم، 2004، صفحة 38).

شبكة الاكسترنات هي الشبكة المكونة من مجموعة من شبكات انترانت ترتبط ببعضها البعض عن طريق الانترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات.

كما انه عبارة عن شبكات أو خدمات شبكية متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة وديناميكية تتغير معياريتها من يوم لآخر استنادا إلى ما يستجد في العالم التقني المعاصر، وقد ظهرت شبكات الإكسترنات في الفترة الأخيرة كتطبيق يربط بين شبكات الإنترنت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق ... إلخ) فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها.

الفرق بين الانترنت والانترانت والاكسترنات:

الإنترنت Interne هي شبكة معلومات عالمية التي يتم فيها ربط مجموعة شبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول عن طريق الهاتف والأقمار الصناعية مفتوحة لجميع المستخدمين.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أما الانترانت (Intranet): هي شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الانترنت وغير متصلة بالإنترنت.

في حين الاكسترنات (extranet) هي شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الانترنت ومتصلة بالإنترنت.

رابعا: البريد الالكتروني Email:

تعريف البريد الالكتروني:

هو اختصار Electroni mail ، وهو عبارة عن نظام لتراسل الالكتروني أو إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية، ولاستخدامها وجود برنامج بريد وعنوان بريد الكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات (شلباية، فاروق، 2001، صفحة 21).

ويرى "كافي مصطفى وآخرون" أن البريد الالكتروني أو ما يسمى بالإميل هو أسلوب لكتابة وإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الالكترونية سواء كانت أو الشبكة العنكبوتية أو شبكات الاتصالات الخاصة داخل الشركات أو المؤسسات أو المنازل (كافي وآخرون، 2015، صفحة 203).

كما يستمد البريد الالكتروني تعريفه من تعريف الوسائل الالكترونية وهي تكنولوجيا تفاعلية تعمل من خلال أجهزة أو الكمبيوتر وتسهل الاتصال الشخصي بنوعيه الفردي والجماعي سواء للمعلومات النصية وهو نظام يمكن بموجبه لمستخدم الانترنت تبادل الرسائل، أو الصور المرئية الصوتية مع مستخدم آخر أو مجموعة مستخدمين من خلال تخصيص مساحة على الخدام الخاص بهم لتكون مخصصة للبريد الالكتروني وبالتالي يكون لكل مشترك مع هذا المزود مساحة فرعية خاصة به، ويعطي المشترك عنوانا خاصا به يمكن من خلاله استقبال الرسائل الالكترونية والتواصل مع الآخرين (فيصل 2010، صفحة 81).

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما يعتبر البريد الالكتروني من أكثر وسائل الاتصال سرعة ودقة في نقل المعلومات، حيث يتيح كأداة اتصال إرسال رسائل بسيطة أو ملفات ضخمة إلى أية جهة أخرى في العالم لديها أيضا بريد الكتروني وذلك خلال فترة لا تتجاوز ثلاث دقائق و بتكلفة لا تكاد تذكر وبإمكان المؤسسة أن تمتلك بريدا أو أكثر (الصيرفي، 2007، صفحة 251).

مميزات البريد الالكتروني:

لقد أشار " منصر هارون" الى أن من بين مميزات البريد الالكتروني أنه:

- وسيلة اتصال سريعة وسهلة حيث يصل البريد الالكتروني إلى صندوق بريد المرسل إليه في ثوان ودقائق.
- وسيلة اتصال رخيصة الثمن ولنا أن نتخيل كم يتكلف إرسال الخطاب إلى شخص في أحد الأقطار أو مخاطبته هاتفيا، ولكن إرسال البريد الالكتروني يأخذ نفس الوقت سواء أرسلت الرسالة إلى أحد جيرائك أو إلى شخص يبعد عنك آلاف الأميال.
- يعمل البريد الالكتروني طوال الوقت دون إجازات أو رسمية أو غير رسمية ، كذلك فإنه لا يضل طريقة الصندوق البريد الالكتروني كما قد يحدث في البريد العادي.
- تسجيل وقت تاريخ إرسال الرسائل وحفظها وان كان وقتا غير دقيق مائة بالمائة.
- إمكانية إرسال أكثر من رسالة لأكثر من شخص في وقت واحد (منصر، ، صفحة 171).

الوحدة الرابعة: تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

أ- تعريف التكنولوجيا:

يرى "الحيلة محمود" أن كلمة تكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Technology) فكلمة (Techno) وتعني مهارة أو صناعة، والكلمة (Logy) وتعني العلم أو المنهج، أو الدراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أو دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة (الحيلة، 2000، صفحة 20).

وتعرف التكنولوجيا على أنها تطبيق الاجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، كما لا تعني التكنولوجيا الادوات فقط بأنها الأسس النظرية والعملية التي تهدف الى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها (عبد الباري، 2003، صفحة 26).

كما تعرف على أنها مجموعة من المعرفة والخبرات المتراكمة المتاحة والأدوات والوسائل المادية التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمله أو وظيفة في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع (الصوفي، 2005، صفحة 84).

ويرى "الصيرفي محمد" أن التكنولوجيا تتمتع بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقي، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة بين ما يميل العلم لمعرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدر للمعرفة الأساسية ومركز أساسيا (الصيرفي، 2009، صفحة 14).

ب- تعريف المعلومات:

يعرفها "الصيرفي محمد" على أنها عبارة عن ترجمة للبيانات مجموعة من الحقائق، قياسات أو معطيات تأخذ شكل صورة، حرف، أو رقم أو شكل ومعالجتها والتي يمكن تخزينها، استرجاعها وتشكيلها (الصيرفي، 2006، صفحة 19).

وفي نفس الصدد يري "غالب سعد ياسين" أن المعلومات هي نتاج معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أ بالوسيلتين معا، وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى، والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة، وهي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنا بسياق وهدف، أو هي بتعبير آخر ذلك التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي للمستفيد فهما وإدراكا (غالب، 2006، صفحة 18).

ويعرف "السيد اسماعيل محمد" المعلومات على أنها تلك البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلها والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها (السيد، 2000، صفحة 97).

كما أن المعلومات هي الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع (عليان، السمراي، 2004، صفحة 20)

وفي نفس الصدد عرفها "الجاسم جعفر" بأنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات (الجاسم، 2005، صفحة 11).

ج- تعريف تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

حسب كل من "كينيت لودن" و"لودن جان" Kenneth Laudon و Jane Laudon فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات هي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيات التخزين، تكنولوجيات الاتصال والشبكات (Laudon, Laudon, 2006, page 65).

وهي تلك الوسائل والادوات التي ظهرت في الوجود والى حياة المجتمعات الإنسانية نتيجة التطورات الحاصلة في ميدان الاتصال والاعلام، وهذا نتيجة زيادة حاجيات الانسان ومتطلباته اليومية، فنحن نعيش كل دقيقة وكل ثانية مبتكرات جديدة وفي حل الميادين (الفتاح وآخرون، 2011، صفحة 04).

وتعرف حسب "بيردوغو وآخرون" على أنها كل ما يتعلق بالتقنيات المستخدمة في معالجة وتحويل المعلومات خاصة المعلوماتية، الانترنت والاتصالات بعيدة المدى، بالإضافة الى كل الوسائل التكنولوجية المستخدمة من أجل تبادل، معالجة، استغلال وأيضا إعادة تشكيل المعطيات الرقمية القادرة على السير عبر الشبكات. (Berduque et autre, 2002, page 389)

ويرى كل من "جابر سامية" و "عثمان أحمد" أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات. (جابر، 2000، صفحة 108).

ويعرف "معالي فهمي" تكنولوجيا الاعلام والاتصال ويقول أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة، وتشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، والتي تتكون من 5 مكونات وهي العتاد، البرمجيات، تكنولوجيات التخزين، تكنولوجيات الاتصال، الشبكات (معالي، 2002، صفحة 253).

وفي نفس الصدد عرفها "الصيرفي محمد" على أنها حيازة معالجة تخزين بين معلومات ملفوظة مصورة ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الالكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبنى على أساس الالكترونيات الدقيقة (الصيرفي، 2009، صفحة 19).

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتعاملت مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها، وفي الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان، وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهها والتغيرات والتطورات المحيطة بهم، ويتعايشوا معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات (قندلجي، الجنابي، 2005، صفحة 32).

ويرى "النجار فايز" أنه من ناحية أخرى يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين، تسجيل، تخزين، معالجة، استخدام،

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات، سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستفيد سواء كان أفراد أو مؤسسات (النجار، 2007، صفحة 68).

وتشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب "مغربي عبد الفتاح" إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في مجالات نشاطها (مغربي، 2007، صفحة 234).

وتعرف كذلك على أنها الأدوات التي تستخدم لجمع وتحليل وتصنيف وتخزين المعلومات وإعادة استرجاعها وكل هذا باستخدام التقنيات المستندة للحاسوب (اللامي، البياتي، 2010، صفحة 16)

أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

يمكن ابراز أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العناصر التالية:

- ✓ تعمل على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- ✓ تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية خاصة في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على تكنولوجيا عالية في الانتاج.
- ✓ تساعد على توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا، مما يسمح من التفرغ لمسؤوليات استراتيجية (كافي وآخرون، 2015، 102).

خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تتميز تكنولوجيا الإعلام والاتصال بعدة سمات وخصائص ولقد ذكر بعض الخصائص "هارون منصر" ومن أبرزها ما يلي:

- ✚ **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن متجاوزة إلكترونيا.
- ✚ **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- ✚ اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- ✚ التنمية: بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- ✚ الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- ✚ تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- ✚ التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- ✚ اللاتزامنية: يعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين لأي مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- ✚ اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجية المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- ✚ قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع
- ✚ قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... إلخ.
- ✚ قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلا آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- ✚ اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية (منصر، 2012، بتصرف).

كما ذكر "مكاوي حسن عماد" و "محمد سلمان علم الدين" بعضا من الخصائص التي تميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن أهمها:

- ✓ الشبوع والانتشار: ويعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع وكل وسيلة تبدو في البداية على أنها ترفيه ثم تتحول إلى ضرورة نلمح ذلك في التلفون وبعده وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية،
- ✓ الكونية: البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية حتى تستطيع المعلومات أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية وذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان في العالم (مكاوي، محمد، ، 331).

وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يرى " السالمي " أنه يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات بما يلي:

جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات.

تحويل وتحليل وحساب جميع البيانات أو المعلومات.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

✚ إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد سواء كانت كتابة أو صوت أو صورة.

✚ تنظيم المعلومات بشكل مفيد حسب طبيعتها إن كانت صور أو أصوات أو غيرها.

✚ تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها لإنجاز عملية إضافية وإرسالها إلى مستفيد آخر.

✚ إرسال البيانات والمعلومات من موقع لآخر باستخدام الإيميل الإلكتروني أو الرسائل الصوتية أو غيرها

(السالمي، 2000، صفحة 437).

✚ **وظيفة التوثيق:** لعبت تكنولوجيا الاتصال والإعلام المتمثلة بالحاسوب والأقراص المضغوطة وآلات التصوير

الرقمية دورا كبيرا في توثيق الإنتاج الفكري في مجال الاتصال والإعلام، وذلك بتناول البحوث والدراسات

الأكاديمية والتطبيقية والعملية والمعلومات المتخصصة في فروع الإعلام والاتصال بتناولها لعمليات التجميع

ووضع النظم والأساليب الفنية الكفيلة باسترجاع مضمون هذا الإنتاج وتحليله من خلال فهرسته وتصنيفه ثم

الإعلام عنه ليتحقق الاستخدام الأمثل لهذا الرصيد الفكري (الفتاح وآخرون، 2011، صفحة 13)

مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

✚ **الأجهزة (Hardware):** وتعرف على أنها الجزء المادي لتكنولوجيا المعلومات المتمثل بالحواسيب

والأجهزة الملحقة بها لتنفيذ المهام المطلوبة.

✚ **البرمجيات (Software):** هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات

وإجراءات وبرامج وأنظمة التشغيل ولغات برمجة وتقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة

عمليات الحاسوب واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الشبكات: يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وتستخدم هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: توفير الاتصال بين الأشخاص والوصول للمعلومات عن بعد والتجارة الالكترونية وتخفيض المصروفات ومشاركة الموارد وغيرها، وهناك عدة أنواع من الشبكات منها:

❖ الشبكات المحلية (**Local Area Networks (LAN)**): يستخدم هذا النوع من الشبكات لربط أجهزة الحاسب وملحقاتها ضمن مبنى واحد أو مكتب واحد باستخدام ما يسمى بالخادم.

❖ شبكة المنطقة (**Metropolitan Area Network (MAN)**): تستخدم مثل هذه الشبكات لتغطية مجموعة مباني أو مدينة بأكملها وقد تتكون من مجموعة من الشبكات المحلية وتستخدم عادة كابلات الألياف الضوئية لربط محاور هذه الشبكة.

❖ الشبكات الواسعة (**Wide Area Networks (WAN)**): وتستخدم هذه الشبكات لتغطية منطقة جغرافية واسعة وقد تشمل الدول والقارات بحيث تمكن المستخدمين من تبادل المعلومات والاتصال دولياً.

الانترنت (**Internet**): تمثل شبكة الانترنت لشبكات الحاسب والتي تنتشر في معظم أنحاء العالم وهي كلمة مشتقة من وهذه الشبكة تعتبر أكبر أداة للاتصال والمعلوماتية وتقدم هذه الشبكة المعلومات في كل أو معظم الأنشطة المختلفة (James, 1990).

إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة:

لتكنولوجيا الاعلام والاتصال ادوار ومساهمات عديدة في المنظمات التي أدت إلى ظهور أنظمة تسيير جديدة، وظائف جديدة، ونشاطات متنوعة في بيئة العمل، ومن بين إسهاماتها ما يلي:

➤ المساهمة في توفير قوة عمل فعالية في التنظيم.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية: وذلك عن طريق باستعمال تكنولوجيا عالية في الإنتاج، وتسهل التكنولوجيا من اكتشاف أخطاء التصنيع وإمداد الإدارة بالمعلومات في الوقت المحدد.
- تحقيق ميزة تنافسية عالية: وذلك من خلال رفع الكفاءة وفعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة، لسرعة انتقال المعلومات وهذا يسهل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- توفير الوقت وصناعة الحافز للأفراد: من خلال بعض أنواع المعلومات تعتبر مصدر لتحفيزهم ودفعهم للعمل، وبروح معنوية عالية (عصام الدين، 2020، صفحة 292).

مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لها، وتمثل أهم هذه المزايا فيما يلي:

- ✓ **زيادة المبيعات والأرباح:** تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويزترب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف.
- ✓ **الحصول على مزايا تنافسية:** تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين وضعها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح للمنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.
- ✓ **تخفيض التكاليف:** يعتبر تخفيض التكاليف من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات، فهي تقوم بأداء الأعمال المكتيبة بطريقة آلية لتخفيض التكاليف، وتستخدم الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون.
- ✓ **تحسين الجودة:** إن أهم أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسين جودة المخرجات، حيث تستخدمها المنظمات لإصدار أمر أو طلب إلى المورد إلكترونيا، ثم تتم بقية إجراءات الصفقة باستخدام الاتصالات الإلكترونية، واستخدام نظام تبادل البيانات إلكترونيا يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ في إجراءات عقد الصفقات.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

✓ تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية.

✓ توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لدعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.

✓ صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. (فرغلي، ، صفحة 34).

ويضيف " المغربي عبد الفتاح " أنه يترتب على تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العديد من

المزايا والفوائد أهمها:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمات: حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء والإنتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إلى خلق القيمة للمنظمة هذا بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- فعالية اتخاذ القرارات: تبسط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم وبالشروط المطلوبة.
- تنمية العمل: حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية وتتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيطهم.
- إعادة هندسة عمليات التشغيل: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- تدعيم نجاح المنظمات في المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة: يعتمد المديرين في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

○ تنمية السلوك الايجابي لأفراد المنظمة: حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمة هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

○ تحسين إدارة الجودة الشاملة: تساعد تكنولوجيا المعلومات في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع ومراقبة البيانات وتلخيصها وتحليلها والتقرير عنها، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش وتحسين نوعية الاختبارات وتخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة وتساعد تكنولوجيا المعلومات أيضا في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها. (المغربي، 2002، بتصرف)

خاتمة:

لقد تم جمع مختلف المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي بمفهومه العام ومفهومه الخاص، وكيفية تفعيله في المنظمات، فمن خلال هذا السند يمكن للطلاب معرفة أهمية التال في المنظمات باختلاف نشاطها وميادينها، حيث تعتبر الاتصالات الدم الدافع عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى، كما تبين كذلك ان هناك تنوع في الاتصالات ، حيث ان الفرد الإنسان لا يستطيع إلا أن يتصل، ولذلك فإن الإتصال الفعال بين الأشخاص يعتمد إلى حد بعيد الإنسان أو يقصدها في إحتكاكاته على التنوع في أدوات ووسائل الإتصال، لأن الناس لا يتحدون بصفة غير منقطعة، بل تتخلل حديثهم واختيار ألفاظهم، وفضلا عن ذلك فهم يفكرون خلالها فيما سوف يقولون، كما يقومون بصياغة عبارات يصمتون عندما ينصتون إلى حديث الآخرين.

كما أن هناك عدة نماذج يمكن ان يتبناها المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسات لتحقيق الاهداف التي يسعون الى تحقيقها، ففي هذا السند تم التطرق الى بعض من النماذج باختلاف توجهات منظرها، ولذلك للتفاوت الموجود في الاراء والمعتقدات لدى كل باحث.

وتم التطرق كذلك من خلال السند البيداغوجي الى توضيح كيف يمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وادراك المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد المتواصل على تجنب أي من تلك □ المشكلات والصعوبات المحتملة.

قائمة المراجع:

بالعربية:

- جوهر محمد ناجي. (2003). الإتصال التنظيمي. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي.
- دليو فضيل. (2003). الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- علاق بشير. (2005). التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي (بحوث ودراسات). الاردن: المنظمة العربية للتنمية.
- كافي مصطفى يوسف، الشمالية عودة ماهر، اللحام عزت محمود. (2015). تكنولوجيا الاعلام والاتصال. عمان: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- الحيلة محمد محمود. (2000). تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصوفي عبد الله اسماعيل (2005). التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غالب سعد ياسين (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المناهج للنشر.
- النجار فايز جمعة صالح. (2007). نظم المعلومات الإدارية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- السيد إسماعيل محمد. (2000). نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. ، إسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- مغربي عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية
- عامر سعيد يس. (2000). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. القاهرة: مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- شلباية مراد، فاروق علي. (2001). مقدمة إلى الانترنت. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الجاسم جعفر. (2005). تكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2009). إدارة تكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عليان رجي مصطفى، السامرائي فاضل إيمان ، تسويق المعلومات. (2004). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- اللامي غسان قاسم داود ، البياتي شكروني أمير.(). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات. الأردن: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع.
- مرسي نبيل محمد. (2006). نظم المعلومات الادارية. الازارطة: الاسكندرية.
- محمد الصيرفي. (2007). الإدارة الالكترونية". الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الالكترونية، الأردن: دار المريخ
- الدناني عبد المالك ردمان. (2001). الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- غياث، بوفلحة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- السالمي علاء عبد الرزاق . (2000). تكنولوجيا المعلومات. (ط2). الأردن: دار المناهج.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2002). نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية. مصر: المنصورة.
- منصر هارون. (2012). تكنولوجيا الاتصال الحديثة المسائل النظرية والتطبيقية. الجزائر: دار الأهلية للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

- عليان زكي مصطفى. (2007). أسس الادارة المعاصرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صلاح فادي محمد. (2010). أساسيات الادارة. الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- العلاق بشير. (8008). الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد منير. (2004). المعجم الاعلامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عباس، علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. (ط4). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف عبد المعطي محمد. (2003). السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة. الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الطاهر، غنية. (2003). مبادئ إدارة الاعمال: المفاهيم والأسس والوظائف. ليبيا: الجامعة المفتوحة.
- خضير، كاظم محمود. (2002). السلوك التنظيمي. (ط2). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عدون دادي ناصر. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- أبو شنب جمال. (2006). العلاقات الانسانية في مهارات الاتصال والتعامل. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- السلمي علي. (د.سنة). تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- عامر سعيد يس. (2000). الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها. (ط2). القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
- أبو شنب جمال محمد. (2006). نظريات الاتصال والاعلام: المفاهيم، المداخل النظرية، القضايا. مصر: الدار الجامعية.
- ابو اصبح صالح خليل. (2004). العلاقات العامة والاتصال الانساني. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عيشوش فريد. (2011). الاتصال في الازمات. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- غياث، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

- القربوي، محمد. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (ط5). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- زيارة، فريد. (2006). المبادئ وأصول الإدارة والأعمال. (ط5). الأردن: اربد للنشر والتوزيع.
- راوية حسن. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حريم حسين. (2006). مبادئ الادارة الحديثة. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، المرسي جمال الدين. (2002). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. مصر: الدار الجامعية.
- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون. (2007). الاتصالات الادارية: أسس ومفاهيم ومراسلات. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- راوية حسن. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية.
- أمين عبد العزيز حسن. (2001). إدارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- بخوش، أحمد. (2008). الاتصال والعمولة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الهاشمي لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. (ج2). قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- الشماع خليل محمد. (1999). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العويسات، جمال الدين. (2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.
- الجميلي خيري خليل. (1991). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- حجاب محمد منير. (2010). نظريات الاتصال. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فاروق عبدو فليه، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عياصرة معن محمود، مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الاداري. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حنفي عبد الغفار. (1990). السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الاسكندرية: الدار الجامعية.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- منصور هالة. (2000). الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.
- خلادي عبد القادر. (2008). المغيث معجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي، فرنسي، انجليزي). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- أبو سمرة محمد. (2009). الاتصال الاداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حزي بشار. (2020). الاتصال لتنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- العلاق بشير. (2010). نظريات الاتصال مدخل متكامل. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2007). الادارة والعلاقات الانسانية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الصيرفي محمد (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي الحديث.
- خواجه عبد العزيز. (2005). مدخل الى علم النفس الاجتماعي وهران: دار الغرب للمشر والتوزيع.
- مدحت أبو النصر. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. (ط 2). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال وخريس، ابراهيم. (2007). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبيدات محمد ابراهيم. (2004). سلوك المستهلك. مدخل استراتيجي. (ط4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حجازي مصطفى. (1990). الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة. لبنان: المركز العربي للتطوير الاداري.
- منصور هالة. (2000). الاتصال الفعال. مصر: المكتبة الجامعية.
- أبو سمرة محمد. (2009). الاتصال الاداري والاعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العامري صالح مهدي محسن ، الغالب طاهر منصور محسن. (2007). الادارة والاعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز حسن. (2001). ادارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- المشاقبة بسام عبد الرحمن. (2015). نظريات الاتصال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

- فرج شعبان. (2009). الاتصالات الادارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مؤتمن منى وآخرون. (2001). دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية و التعليم.
- عبد الباقي صلاح محمد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية.
- العبد الله مي. (2010). نظريات الاتصال. بيروت: دار النهضة العربية.
- العودة، علي عياصرة محمد محمود. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منقريوس نصيف فهمي. (2010). الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة. مصر: المكتب الجامعي الحديث للطباعة.
- عبد الكافي اسماعيل عبد الفتاح. (2019). تنمية مهارات الاتصال. المكتب العربي للمعارف.
- العدليي ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- ماهر أحمد. (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصيرفي محمد. (2007). الاتصالات الادارية. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبده محمود يوسف مصطفى. (2004). مقدم في العلاقات العامة. مصر: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.
- الفاتح حمدي محمد وآخرون. (2011). تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير. الجزائر: دار كنوز الحكمة.
- محمد جابر سامية، نعمات أحمد عثمان. (2000). الاتصال والإعلام -تكنولوجيا المعلومات- . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الفاتح حمدي محمد وآخرون. (2011). تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير. الجزائر: دار كنوز الحكمة
- معالي فهمي خيضر (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- فرغلي علي موسى عبد الله. (). تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع،

سند بيداغوجي في مقياس الاتصال التنظيمي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- عصام الدين، مصطفى صالح. (2020). اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
- فيصل أبو عيشة. (2010). الاعلام الإلكتروني . الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ساري حلمي خضر. (2005). ثقافة الانترنت (دراسة في التواصل الاجتماعي). الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الشمالية ماهر عودة وآخرون. (2015). الاعلام الرقمي الجديد. الأردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- غرامي وهيبية. (2014). تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- سلطان صاحب. (2012). وسائل الاعلام والاتصال: دراسة في النشأة والتطور. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القدوة محمود. (2010). الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عواج، سامية (2020). الاتصالات في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية. مركز الكتاب لأكاديمي.
- الدناني ردمان عبد الملك. (2001). الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، بيروت: دار الراتب الجامعية.
- عليان زكي مصطفى. (2007). أسس الادارة المعاصرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صلاح فادي محمد. (2010). أساسيات الادارة. الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- العلاق بشير. (8008). الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد منير. (2004). المعجم الاعلامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عباس، علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. (ط4). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رونالد ريجيو (1990). المدخل إلى علم النفس الصناعي (فارس حلمي مترجم). الجامعة الأردنية عمان.
- عساف عبد المعطي محمد. (2003). السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة. الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الطاهر، غنية. (2003). مبادئ إدارة الاعمال: المفاهيم والأسس والوظائف. ليبيا: الجامعة المفتوحة.

بالانجليزية:

- Marc Decaupin – Jean. (2002). La communication marketing " concepts, techniques , stratégies ". (2^{eme} édition).Economica : Paris.
- Alain Berduguo, Robert Mahl, Gérard Jean . (2002). Guide du management des systèmes d'informations: thèmes et termes essentiels". Paris : Herme-Sciences publications
- Alex muchielli. (2001). Les science de l'information et de la communication . Paris : edition hachette
- Kenneth C .Laudon and Jane Price Laudon. (2006). Management Information Systems Managing The Digital Firm . (9 Edition) . Prentice Hall: USA.
- Bouloc Piere. (2003). Les N.T.I.C, Nouvelle Technologie de l'information et de la communication. Paris : Dunod.
- Saadoun Mélissa. (2000). Technologie de l'information et management. Paris : Hermes Science Publications
- Payen, Philippe. (2010). BABA de communication. France : vocatis
- James A, O' Brine. (1999). Management Information system, Managing Information Technology in the Internet worked Enterprise,