

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير  
قسم علوم التسيير

## الاتصال التنظيمي

الأستاذة المحترمة

الفوج 5

من إعداد الطلبة

مصمودي كوثر

صقعة دنيا

شيخ ريمة

## تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي ركن أساسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها , كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال , فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدف في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود و أنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها, الاتصال الناجح يميل إلى التشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط و البرامج . ومن هذا المنطق نطرح الإشكالية التالية .

الإشكالية ; مامدى نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية المسيلة؟

## الاتصال التنظيمي

هو العملية التي بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار داخل المنظمة من شخص لآخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدام وسائل الاتصال المتعددة

عبارة عن اتصال أنساني منطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي (هابط.صاعد, أفقي ) وغير رسمية

## أبعاد الاتصال التنظيمي :

- نوع الاتصال (رسمي , غير رسمي )
- أسلوب الاتصال(كتابي ,الكتروني )
- لغة الاتصال( عربية,فرنسية , عامية ...)
- وسيلة الاتصال( اعلان ,بريد الكتروني ...)

## أنواع الاتصال التنظيمي

تصنف الاتصالات الداخلية للمنظمة إلى نوعين أساسيين ، يشير كل نوع إلى الاتجاه. الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل ، ومن هنا سوف نتطرق لهذه الأنواع

**1 الاتصال الرسمي :** هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة ومبينة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية ، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ماشابه ذلك والجدير بالذكر إن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد

المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة تشمل الإدارة و العمال و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ، ويتصف هذا النوع عادة بما يلي : قانوني ، مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة ، يتم داخل التنظيم و يتعلق بما هو ملزم للأطراف وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق و تبرز أهمية و

دور كل منها بحسب طبيعة و مهام عمل المؤسسة وفي الغالب تأخذ الاتجاهات التالية :

**1الاتصال النازل :** يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل من المدير إلى المرووسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية و تمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعد في ظله المستويات الإدارية

**2الاتصال الصاعد:** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا "القاعدة" إلى المستويات العليا "القيادة" في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل ، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة و إدارتها و تكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير و شكاوي و اقتراحات و ملاحظات

**الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة

**2الاتصال غير الرسمي:** هذا الاتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم ، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة فقط بل يمتد لخارجها من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلاله إيجابيا و عدم السماح له بالتأثير السلبي من خلال التشويش و الإشاعات وغيرها

**أهمية الاتصال التنظيمي:** تبرز أهمية الاتصال التنظيمي من خلال الدور الذي يلعبه في دراسة سلوك الفرد في المؤسسة وذلك في المجالات التالية :

**١ اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لرشد القرارات

**٢ التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له إن يوجه و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف

**٣ التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة

**٥ التخطيط:** تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والافراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ويتم تحديدها من خلال اجتماعات و مذكرات و قرارات مكتوبة

٦ كما يوضح لهم التغييرات و التجديدات و الانجازات و تطوير الافكار و تعديل الاتجاهات و استنصاء ردود الفعل

### **اهداف الاتصال التنظيمي:**

وفي هذا الصدد نورد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها :

- **تحقيق التنسيق بين الافعال و التصرفات :** يتم الاتصال بين تصرفات و افعال اقسام المؤسسة المختلفة ،فدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لاداء مهام مستقلة عن بعضها ، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الاهداف العامة

- **المشاركة في المعلومات :** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم ،وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

\*توجيه سلوك الافراد ناحية تحقيق الأهداف

\*توجيه الأفراد في اداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

\*تعريف الافراد بنتائج ادائهم

- **اتخاذ القرارات:** فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها

-**التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين او العاملين على التعبير عن سعادتهم و احزانهم و مخاوفهم و ثققتهم بالآخرين ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج او خوف

- **تقليل الإشاعات :** يمكن ادراج هدف آخر للاتصال لا يقل اهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العمالي . فعندما تنتشر الاشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة الى المنظمة ككل

## دراسة حالة مؤسسة جامعية المسييلة: تحليل ابعاد الاتصال التنظيمي بعد استقصاء عينة حيث نلاحظ :

تحليل بعد نوع الاتصال سجل هذا المحور نتائج حيث أن أغلبية مفردات العينة تميل الى درجة الموافق بخصوص وصول معلومات حسب المسارات الرسمية والمسارات غير الرسمية بالإضافة إلى مسارات اخرى

تحليل بعد اسلوب الاتصال توزعت إجابات مفردات العينة حسب هذا البعد بين درجتي الموافق والمحايد بخصوص اعتماد الإدارة على الاتصال الكتابي والاتصال الإلكتروني حيث يعكس وجود انسجام وتوجه عام يحكم إجابات مفردات العينة حول هذا البعد

تحليل بعد وسائل الإتصال يعتمد بعض اقسامها على الأسلوب التقليدي فالاتصالات عالاعلانات كما أن الجامعة تسيير نحو ادماج الرقمنة في أغلب معاملاتها

تحليل بعد لغة الإتصال تتفق مفردات العينة بخصوص هذا البعد حول استخدام اللغة العربية كوسيلة اتصال تليها العامية بدرجة محايدة واخيرا لغة الفرنسية بدرجة غير موافق وهو ما يعكس وجود انسجام عام يحكم اجابات مفردات العينة

### الخلاصة

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من اجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التواصل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها و أهداف المنظمة ككل ونستخلص من خلال هذه الدراسة وجود اتصال تنظيمي ايجابي من حيث الابعاد في ادارات الجامعة

## المراجع

د.حاجي كريمة ,محاضرات في السلوك التنظيمي ,جامعة بشار ,سنة 2019\_2020

د. بشار حزي ,الاتصال التنظيمي , الجامعة الافتراضية السورية ,سوريا ,2020

يحياوي عبد النور . بلحاج بلقاسم , دور الاتصال التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة , مذكرة ماستر بجامعة ابن باديس , مستغانم 2018\_2019

سميرة عميش ,الاتصال التنظيمي في ادارة الجامعات , دراسة حالة جامعة المسيلة , مجلة دفاتر اقتصادية , العدد 01 سنة 2022