

## الفصل الثامن

### الاتصال التنظيمي

- أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي
- ثانياً: التنظيم والدراسات الخاصة به.
- ثانياً: طبيعة الاتصال داخل التنظيم.

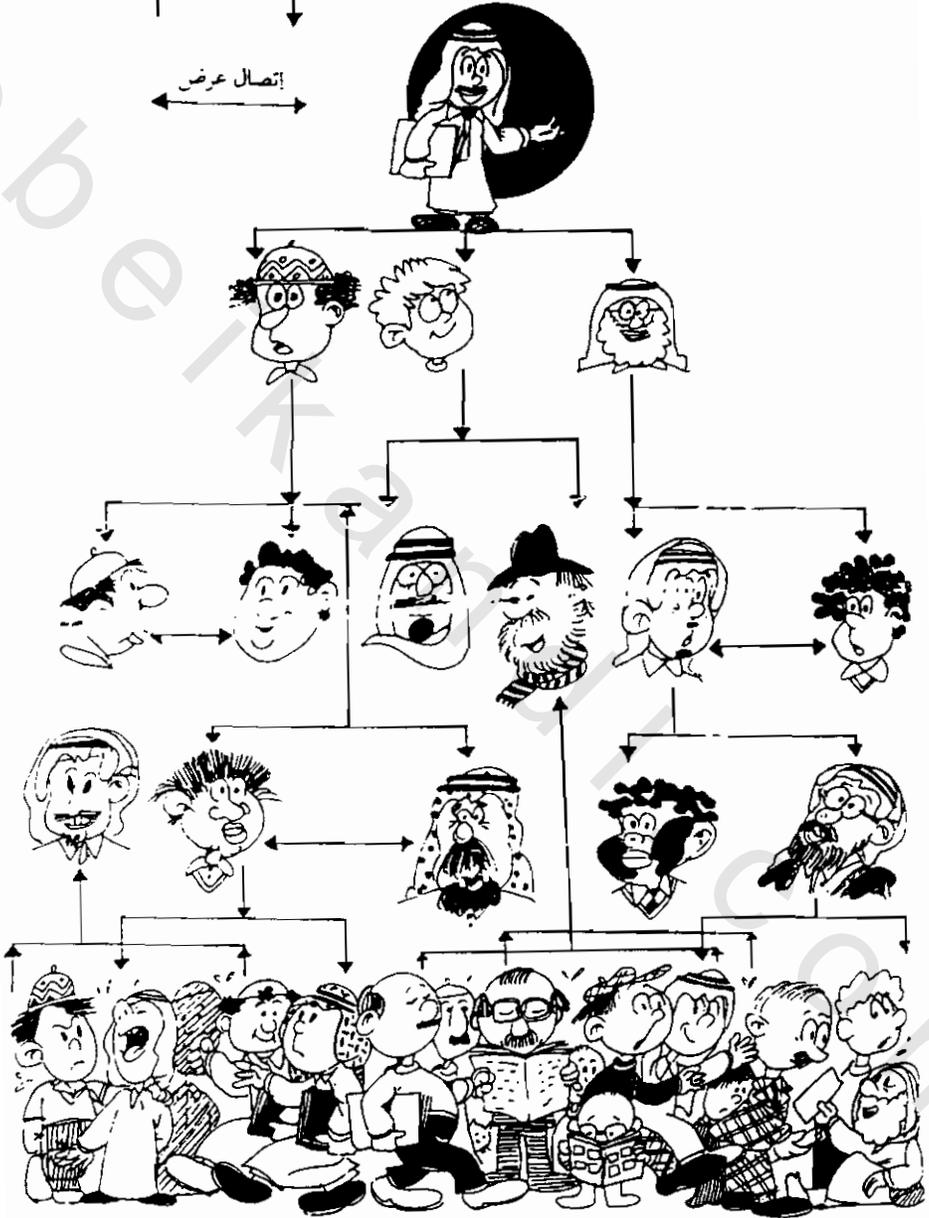
obbeikandi.com

اتصال  
مساعد

اتصال  
هابط

(الاتصال التنظيمي)

اتصال عرض



obbeikandi.com

## أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي:

حقيقة إن العصر التصنيعي الذي نعيشه ماهو في واقعه إلا عصر المعلومات **Information**، فالكومبيوتر والتليفون وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الاصطناعية ليست ثورة صناعية فحسب قدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار. فالمعلومة أضحت بمثابة الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق وحياة الأفراد والمنظمات في المجتمع المعاصر. وبطبيعة الحال، فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض فيه أن يستثمر في عالم الاتصال والمعلومات. وهذا ما سنحاول التركيز عليه في استعراضنا لطبيعة ودور الاتصال في التنظيمات المعاصرة ونموها.

فالاتصال يُعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات؛ بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية وأفراداً. فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية، والمعلومة ذاتها تُعد حاسمة لأي اتصال فاعل ومؤثر. ولقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه تقديم تصورات أولية لما يُسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد. فحسب تصورات كل من ريدينغ **Redding** وسانبورن **Sanborn**<sup>(١)</sup> (١٩٦٤)، يُعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد. ويأخذ هذا التعريف في الاعتبار متغيرات عديدة مثل: (الاتصال الداخلي - العلاقات

---

W. Redding., and G. Sanborn. Business and Industrial Communication. (١) New York: Harper & Row. 1964.

الإنسانية - الاتصال المساعد والاتصال الهابط - والمهارات الخطابية والكتابية الاتصالية ... إلخ. ويعتبر كل من كاتز **Katz** وكاهن **Kahn** (١٩٦٦) (٢) الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيلها للمعنى ضمن نطاق التنظيم. وهذه الرؤية التصورية للباحثين كاتز وكاهن تنظر للتنظيم على أساس أنه نظام مفتوح **Open System**، يقوم باستيراد الطاقة الضرورية من البيئة المحيطة وتحويل هذه الطاقة إلى مُنتج أو خدمات بحسب طبيعة النظام، ومن ثم تصدير هذه المنتجات والخدمات إلى البيئة مرة أخرى، وإعادة شحن النظام بالطاقة من مصادر البيئة المتوافرة مرة أخرى وهكذا.

إن قراءة الأدبيات الخاصة بالاتصال التنظيمي، تعطي الباحث انطبعا مشوشاً في البداية بسبب تفاوت الرؤى التصورية لهذا الحقل. وقد ينتفي هذا الشعور حينما ندرك طبيعة الخلفية المرجعية للباحثين والمختصين ممن كتبوا في هذا المجال. فابعض منهم يركز على البنية التنظيمية وطبيعة متغيرات الخوافز والإنتاجية فيه باعتبار انتسابهم لعلوم الإدارة، والبعض يلجأ إلى التركيز على حجم المعلومات وصرق تدفقها وأساليب المعالجة. وقد نجد البعض الآخر ينظر للمهارات الاتصالية (الخطابية والكتابية)، والاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، والتفاعل داخل التنظيم وهذا وليد لانتمائهم للدراسات الاتصالية التي تركز على الرسالة وأسلوب ونمط التفاعل ودينامية العملية الاتصالية ... إلخ.

وحينما تصبح هذه الصورة واضحة لدينا يمكننا أن نقول بأن الرؤى هذه تعتمد على مرجعية الباحث المعرفية بالدرجة الأولى، والتي يتم من خلالها تفكيك بنية هذه المجال وتظل هذه الرؤى التصورية وإن تفاوتت ذات ثراء ملحوظ

---

(٢) D. Katz., and R.Kahn. The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley & Sons. 1966.

في هذا المجال المعرفي، وذات أثر في جذب الانتباه إلى المتغيرات العديدة في حقل الاتصال التنظيمي. وقد ينصب اهتمامنا نحن تجاه الاتصال التنظيمي على المرجعية الاتصالية باعتبارها المعيار الذي نستند إليه في محاولة فهم طبيعة هذا المجال الجديد.

الباحث تاير **Theyer** (٣) (١٩٦٨) ينظر للاتصال التنظيمي من ناحية كونه تدفقاً للبيانات المساندة لاتصالات التنظيم والعمليات الاتصالية البينية، ويورد في تصوّره هذا ثلاثة أنظمة اتصالية في التنظيم: اتصال تشغيلي - اتصال تنظيمي - اتصال خاص بالصيانة. أما كل من بورمن **Borman** وبعض الباحثين (٤) (١٩٦٩) فيركزون في رؤيتهم للاتصال التنظيمي على الاتصال الخطابي بدلاً من الاتصال المكتوب في داخل التنظيم، وهذه الرؤية تهتم بالمهارات الإقناعية الاتصالية والنقاشات الشفاهية بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. وحسب رؤية فولتز **Foltz** (٥) (١٩٨١)، فالاتصال التنظيمي ما هو إلا تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر صعوداً وهبوطاً وعبر قنوات التنظيم.

ونكاد نلمس من خلال هذه الرؤى المتعددة أن هناك أسساً رئيسة يحاول معظم الباحثين في الاتصال التنظيمي تناولها والاتفاق إلى حد ما حولها، وهذه الأسس تنحصر في النقاط التالية: أن الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، وأن الاتصال التنظيمي يتعلق بالرسائل وتدفعها

---

L. Thayer, Communication and Communication Systems. Homeword, (٣)  
Til: Rechard D. Irwin. 1968.

E. Borman., W, Howell R. Nichols., and G. Shapiro. Interpersonal Com- (٤)  
munication in the modern Organization. Engle wood Cliffs, N. J.; Prentidce-  
Hall. 1969.

R. Foltz. Inside orgnizational Communmication. New York: Longman. 1981.(٥)

وأهدافها واتجاهاتها ومشاعرهم وعلاقاتهم داخل التنظيم . ويمكننا بعبارة مختصرة الإشارة إلى الاتصال التنظيمي هنا باعتباره الرسائل المتبادلة إرسالاً واستقبالاً داخل نضاق التنظيم عبر قنوات رسمية للأفراد والجماعات صعوداً وهبوطاً وفي كل الاتجاهات .

## ثانياً : التنظيم والدرايات المتعلقة به .

قد يكون من البساطة وصف التنظيم، بأنه مجموعة من الأفراد المنظمة بهدف تحقيق أهداف محددة من خلال برامج واضحة تحدد سلوك التنظيم الداخلي والخارجي . وفي أي تنظيم هناك تركيبة رسمية وأخرى غير رسمية، فالعمل في التنظيم يتم إنجازها بواسطة القنوات الرسمية الهرمية والتي يتم بموجبها تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة . ففي أعلى التنظيم تبرز الإدارة العليا، وفي وسط التنظيم يبرز رؤساء الإدارات والأقسام، وفي أدنى سلم التنظيم توجد الكيانات العاملة التي تقوم بتهيئة المنتج النهائي أو الخدمة . وهذا التسلسل الهرمي هو الصبغة الرسمية التي تحكم وتوجه أداء التنظيم . أما التركيبة غير الرسمية فهي العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يرتبط بها المنتسبون فيما بينهم والتي تؤثر أيضاً على طبيعة أداء العمل الرسمي للتنظيم، كما سنلاحظ فيما بعد عند الحديث عن قنوات الاتصال وأدوار الأفراد في إنجاز أهداف العمل .

إن دراسة التنظيم من ناحية العلاقات المتداخلة فيه، يعني الالتفات إلى البنى الكامنة المولدة والموجهة لهذه العلاقات، ومدى تأثير هذه العلاقات سواء على مستوى أداء التنظيم ككل، أو على مستوى انتماء الأفراد بعضهم البعض . ومن الضروري لنا أن نحاول التعرض للمدارس المعروفة في دراسات التنظيمات

ومرتكزاتها الفكرية والنظرية، وبشكل يُتيح لنا قدراً كافياً من الفهم لطبيعة التنظيم كنظام مفتوح، هناك ثلاث مدارس مهمة سنحاول التعرُّض لها. وهذه المدارس هي:

١- المدرسة الكلاسيكية **Classical School**

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية **Human Relations School**

٣- مدرسة الأنظمة **Systems School**

### ١- المدرسة الكلاسيكية.

تهتم المدرسة الكلاسيكية بالبنى الخاصة بالتنظيم. وكما يتضح من اسم هذه المدرسة، فهي تهتم بالتطبيق الحرفي للمفاهيم العلمية على التنظيم من أجل زيادة الإنتاج. فهذه المدرسة تؤمن بأن الدراسات الموجهة علمياً تُهييء للإدارة التعرف على أفضل سُبُل زيادة الإنتاج ومن ثم الدخل العام. وتولدت أطروحات هذه المدرسة من خلال حركة الإدارة العلمية **Scientific Management** والتي تعتبر الإنسان مخلوقاً عقلانياً اقتصادياً، يمكن تحفيزه في نطاق العمل من خلال أنظمة تقسيم العمل والحوافز ودراسات الوقت والحركة. ويعدُّ كل من ماكس فيبر **We-ber** وفايول **Fayol** أحد أهم منظري هذه المدرسة الكلاسيكية. وحسب رؤية فايول (١٩٤٩) <sup>(٦)</sup> فإن أسس الإدارة تتضمن: (تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الطاعة - أحادية التوجيه (خطة موحدة) - أحادية القيادة (مسؤول

(٦) H. Fayol. General and Industrial Management. Trans. Constance Storrs. London: Pitman & Sons. 1949.

محدد) - أسبقية مصالح التنظيم على مصلحة الأفراد - التسلسل القيادي - الأوامر -  
والدفع المجزي... إلخ). ويُشير فيبر **Weber** (١٩٤٨) (٧) في هذا السياق إلى ما  
يُسميه بالفلسفة الشرعية (البيروقراطية) والتي تختلف عن السلطة الموروثة أو  
التقليدية.

وتُعد أروحات العالم فردريك تايلور **Taylor** (١٩١٩) (٨) ذات أثر فاعل  
في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية  
تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات، إضافة إلى أن  
إحازات الأفراد يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم  
ككل. وتُعد دراسات الوقت والحركة من أهم سمات هذا المنهج، فبواسطة البحوث  
ولقوالب الجاهزة يمكن للمنشأة تقليص الوقت المخصص لإنجاز الأعمال وذلك  
باتحكم في الحركات المطلوبة من الأفراد لتنفيذ العمل المناط بهم.

وينظر للاتصال من خلال إعطاء الأوامر وطرق شرح النواحي الإجرائية والعملية،  
وغالباً ما ينصب الاهتمام هنا على التنظيم الرسمي فقط وقنوات الاتصال فيه.  
ويكاد يركز التوجه النظري للمدرسة الكلاسيكية على المتغيرات الفسيولوجية  
ولمادية التي تحكم إنتاج التنظيم. وهذا التجاهل للتركيبة غير الرسمية للتنظيم  
و علاقات الاجتماعية والنفسية ذات الارتباط بحياة أفراد التنظيم أدت إلى إحداث  
قصور واضح على الأقل من الناحية الاتصالية، الأمر الذي أدى إلى بروز منهج  
العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات ودراسات هاوثورن **Hawthorn**.

---

M. Weber. The Theory of Social and Economic Organizations. Trans. A.M. (٢)  
Henderson and T. Parsons., Edited by T. Parsons. New York: McGraw- Hill  
Book Co., 1948.  
F. Taylor. Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row. (١)  
1919.

إن توجُّهات هذه المدرسة برزت كما ذكرنا للقصور الكبير في منظور الإدارة العلمية تجاه العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى . فالمنهج العلمي للمدرسة الكلاسيكية كما لاحظنا يؤكد على النواحي الفسيولوجية والمادية كعوامل فاعلة في العملية الإنتاجية . وهذا الأمر أدى إلى ظهور توجهات نظرية تعتمد في دراستها للتنظيم على متغيرات اجتماعية - نفسية كمحددات رئيسة ومؤثرة في نجاح التنظيم وتحقيق أهدافه .

ومعظم الدراسات التي أُجريت في هذا الصدد، خاصة دراسات فليشمان **fleishman** وهاريس **Harris** وبيرت **Burt** (١٩٥٥) (٩) تؤكد على أن الاهتمام الإداري بالأفراد أكثر جدوى وفاعلية من الاهتمام الإداري بالإنتاج . والأساس الذي تحاول هذه المدرسة التأكيد عليه هو زيادة الاهتمام بالعاملين، بمنحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار بما يُعزِّز معنوياتهم وتعاونهم مع الإدارة العليا بشكل يُسهل أداء العمل داخل التنظيم . وعلى الرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجَّهت لهذه المدرسة باعتبار أن الاعتماد على العلاقات الشخصية والاتصالات الاجتماعية بين الأفراد ومحاولة معاملة الأفراد بأسلوب إنساني فقط، أو التأكيد على الاتصال، لا يُعد كافياً لتوفير فرص النجاح للتنظيم . ومعظم هذه الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يوردها روش **Rush** (١٩٧٢) (١٠)

(٩) F. Fleishman, E. Harris., and R. Burt. and R. Burt. "Leadership and Supervision and Supervision in Industry. "Ohio state Business Education Reserve Mono Grahp. No 33. 1955.

(١٠) H. Rush. "The World of Work and The Behavioral Sciences: A Perspective and an Overview. "In Contemporary Readings in Organizational Behavior. ed. Fred Luthans. New york: Mc Graw- Hill Books Co. 1972.

ننحصر في أن استثمار الإدارة الدائم والمكلف في العاملين قد لا يقود إلى نتائج إيجابية وفاعلة، فهناك الكثير من العاملين السُعداء والمحدودي الإنتاج في الوقت نفسه ويُعد اقتصار التوجُّه النظري لهذه المدرسة نحو التركيبة غير الرسمية للعاملين والعلاقات النفسية والاجتماعية، وتجاهلها للمتغيرات الفسيولوجية والمادية الأخرى نوعاً من القصور في فهم طبيعة التنظيم. وسنحاول الاكتفاء بهذا عن مدرسة العلاقات الإنسانية ومحاولة استعراض مدرسة النظم ورؤيتها للتنظيم. فالتفصيل في جزئيات هذه المدارس قد يكون متاحاً في سياق آخر أكثر شمولية، إن ما يهمنا هنا هو تزويد القارئ بخلفية موجزة تساعد على إدراك طبيعة الاتصال التنظيمي، الذي هو مجال حديثنا هنا.

### ٣ - مدرسة النظم

تنظر هذه المدرسة للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً تتفاعل أجزاؤه فيما بينها وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض. فالتنظيم كنظام مفتوح يشتمل على أجزاء عديدة متفاعلة ومتداخلة فيما بينها وترتبط بعلاقات رئيسية، يغدو محكوماً في نهاية المطاف بما يحدث من تفاعل بين هذه الأجزاء. فالتغيُّر الذي يحدث في أي جزء من أجزاء النظام يؤثر بشكل أو بآخر على أداء النظام ككله. والتوجُّه النظري لمدرسة انظم ينظر للتنظيم باعتبار علاقاته البينية والمتداخلة التي تحكم أجزائه المختلفة وفي كل المستويات. وهذا يأخذ في الاعتبار المتغيرات الوظيفية **Functional** والإنسانية التي تؤثر في طبيعة التنظيم كنظام مفتوح تعتمد أساساً على البيئة المحيطة به. فالتنظيم نظام معقد ومفتوح عند النظر إليه من زاوية مدرسة النظم، والتي تؤكد على معظم المتغيرات المادية والفسيولوجية وأثرها على معنويات وعطاء العاملين،

بالإضافة لما يحدث في التنظيم عامة . وبعبارة مختصرة نجد أن مدرسة النظم في دراستها للتنظيم تحاول المزاجية بين التوجه النظري لكل من مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الكلاسيكية في الأخذ بمجمل المتغيرات البيئية والمادية والفسولوجية والنفسية والاجتماعية لحياة التنظيم . وهذا يعطي بُعداً تكاملياً تلافت بموجبه مدرسة النظم بعض القصور في المنهجين السابقين .

### ثالثاً: طبيعة الاتصال داخل التنظيم.

إن تدفق الرسائل اتصالياً داخل التنظيم سواء كانت هذه الرسائل تتعلق بالنواحي الإجرائية الوظيفية أو السياسات العامة والتعليقات الرسمية، غالباً ما يتم بشكل تسلسلي **Serial** . فالرسالة تُرسل عبر العديد من الأشخاص ممن يستقبلونها ويُعيدون إرسالها للآخرين، وهكذا عبر معظم مستويات التنظيم . ونجد أن الرسالة تتأثر بعدد الأشخاص المساهمين في ترحيلها والاتجاهات التي تسير فيها عبر هرمية التنظيم وبُنية الشبكة **Net work** التي تحملها، الأمر الذي يؤثر على أداء التنظيم في نهاية المطاف أيضاً .

وسنحاول التعرُّض هنا لهذه المتغيرات المهمة وذات الأثر في تدفق الرسالة الاتصالية داخل التنظيم .

#### أ- الاتجاهات الاتصالية .

هناك اتصال صاعد، واتصال هابط، واتصال مُتسلسل ، وآخر عرضي بين الإدارات والأقسام التي تقع في مستوى واحد .

## الاتصال الصاعد Upward Communication

ويُقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا فيها. وحسب رؤية كاتز **Katz** (١٩٦٦) فإن هذا الاتصال يأخذ أشكالاً أربعة هي:

١ - ما يقوله الشخص عن نفسه وعن آرائه ومشكلاته .

٢ - ما ينقله عن الآخرين ومشكلاتهم .

٣ - ما يعبر به عن سياسات وممارسات التنظيم .

٤ - ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية إنجازه (١١).

ويُعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم، فالاتصال الصاعد يوفر مزايا وظيفية عدة للإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، فهو يوفر للعاملين فرصة الشعور بقيمتهم الذاتية، وفرصة التخلص من الضغوط واستأزمات النفسية، إضافة إلى تنمية الحس الانتمائي تجاه التنظيم، ويوفر للإدارة العليا إمكانية الحصول على تغذية راجعة **Feedback** تجاه نفسيات العاملين وردود فعلهم حول القرارات والسياسات التنفيذية للتنظيم، إضافة إلى رصد مصادر عدم الارتياح لديهم كعاملين، وأهم من ذلك كله طبيعة المشكلات القائمة بين العاملين والمتعلقة بالعمل ومحاولة تفهمها والتغلب عليها. فالاتصال الصاعد يعتبر كما يقول شولز **Scholz** (١٩٥٩) « بمثابة قناة تستند إليها الإدارة العليا عند وضع الخطط وصناعة القرارات وإصدار الحوافز » (١٢).

D. kaiz., and R.Kahn. The Social Psychology of Organiztion. (١٠)  
New York: John Wiley & Sons. 1966.

W. Scholz. "Communication for Control. "Advanced management. (١١)  
No. 24. 1956, P. 13.

وقد يكون هناك عقبات تعترض هذا الاتصال الصاعد خاصة فيما إذا كان يتعلّق بشكاوى واعتراضات الأفراد في المستوى الدنيا . ومن هذه العقبات رؤساء الأقسام والمشرفون على خطوط الإنتاج أو مديرو الإدارات . فهؤلاء يُعدون بمثابة حُرّاس البوابات حيث إنهم يلجؤون إلى تعطيل مرور هذه الرسائل الاتصالية . وقد يكون من الضروري للتنظيم تقليص القنوات التي تُمرّر عبرها الرسالة من الأسفل إلى الأعلى ، وتسهيل عملية التوصيل المباشر للإدارة العليا .

### الاتصال الهابط Downward Communication

يُقصد بالاتصال الهابط ، الرسائل المُرحّلة من الإدارة العليا باتجاه المستويات الأقل في التنظيم . وكما يُشير كل من كاتز **Katz** وكاهن **Kahn** ( ١٩٦٦ ) ، فإن هذا الاتصال ينحصر في خمسة مناحي هي :

- ١ - تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته .
- ٢ - معلومات تختص باطلاع العاملين على أهمية عملهم ومدى علاقته بالأعمال الأخرى في التنظيم .
- ٣ - معلومات عن العمليات الأساسية والقوانين والسياسات التنظيمية للتنظيم .
- ٤ - ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصياً .
- ٥ - رسائل دعائية تختص بخلق حوافز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم .

وأياً كان الحال ، فإن الاتصال الهابط غالباً ما يفشل في الوصول إلى الأشخاص المُستهدفين في التنظيم . وأسباب فشل هذا النوع من الاتصال حسب رؤية

قولدهابر **Gokldhaber** ( ١٩٧٤ ) ترجع إلى أسباب عدة منها: أولاً- أن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفاهية والموجهية (وجهاً لوجه). ثانياً- وهو ما يحدث في الغالب من ناحية تشبّع العاملين بالرسائل الهابطة لكثرتها؛ مما يجعلهم عرضة لتجاهل معظم الرسائل. وثالثاً- عدم مناسبة توقيت الرسالة الاتصالية. ورابعاً- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبتهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا. ومعظم هذه العوامل تؤثر حتماً وبشكل فاعل في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين. ويظل الاتصال الصاعد كما ذكرنا بمثابة المؤشر الأوحى الذي يمكن للإدارة من خلاله تلمس مدى فاعلية اتصالها الهابط ومراكز الخلل فيه ومعالجتها إن أمكن.

### الاتصال العرضي بين المستويات المتماثلة **Lateral Communication**

ونعني بهذا الاتصال، الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم، وهذا يعني اتصال رؤساء الأقسام بعضهم ببعض أو اتصالات الأقسام المتساوية في هرمية التنظيم فيما بينها. فهي رسائل تُرحل عبر الأقسام ويتم تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة من المكانة والسلطة في التنظيم. ويساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها وبشكل يحقق أداءً متناغماً يخدم أهداف التنظيم بعيداً عن التضارب، وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات القائمة بعيداً عن تدخل الإدارة العليا. فالكثير من العضلات يمكن تجاوزها بعيداً عن توريث المسؤولين التنفيذيين للنظر فيها. فهذا الاتصال يوفر فرصة لتبادل وجهات النظر بين الأقسام ذات العلاقة فيما يمس أساليب الأداء الوظيفي والإجرائي للتنظيم، إضافة إلى تبادل الخبرات تجاه

الأوضاع القائمة بالاستفادة من رؤى وتصورات المختصين المختلفين. ومما يعوق هذا الاتصال اللغة المختلفة التي يتحدث بها كل قسم أو إدارة مع الأقسام الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى عدم فاعلية هذا الاتصال، فالأقسام التسويقية تتحدث لغة تختلف عن لغة الأقسام الفنية وهكذا، مما يُفضي إلى صعوبة في التفاهم المرغوب فيما بينها.

## الاتصال المتسلسل Serail Communication

ويقصد بهذا الاتصال، معظم الرسائل الشخصية المتبادلة بين سلسلة من الأفراد. وتعتمد مقومات هذا الاتصال على الوسائل الموجهية والشفاهية التي تحدث بين الأفراد في تفاعلاتهم اليومية دخل التنظيم، كالإخبار عن وضع التنظيم المالي، أو الحوافز المتوقعة كزيادة المترتبات، أو تقليص عدد العاملين في خطوط الإنتاج. وهكذا نجد أن معظم هذه الرسائل ترحل بشكل مُتسلسل بين الأفراد، حتى تكاد تنتشر في أرجاء التنظيم كله.

### ب - الأفراد وأدوارهم في التنظيم.

كما ذكرنا في حديثنا عن التدفق الاتصالي بأن هناك ثلاثة متغيرات هامة تؤثر على مرور الرسالة الاتصالية، أولها الاتجاهات الاتصالية وناقشناها في الصفحات السابقة، وثانيها الأفراد وأدوارهم في التنظيم وهي مجال نقاشنا الآن، وثالثها الشبكات الاتصالية.

فالأفراد في التنظيم يختلفون في سلوكهم الاتصالي، فهناك أفراد يسيطرون على منافذ مرور الرسائل الاتصالية بحكم مواقعهم في التنظيم، ويُسمى هؤلاء

بحراس البوابات **Gate Keepers**. وهناك قادة للرأي وهؤلاء يُنظر إليهم من الأفراد الآخرين ويُسترشد بهم باعتبار حضورهم القوي المؤثر على سلوكيات أفراد التنظيم. وهناك من يسمون بالمنسقين **Liaisons**، وهم من يقوم بمهام توصيلية بين جماعتين أو أكثر دون أن يكون عضواً فيها. إضافة إلى الأفراد الذين يعتبرون بمثابة جسور للتنظيم في الداخل أو الخارج **Cosmopolites**، ويؤدي هؤلاء دوراً فعالاً في ربط وتوثيق علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة.

وحسب رؤية روجرز **E. Rogers** وروجرز **R. Rogers** (١٩٧٦) (١٣)، «فإن هذه الأدوار الأربعة تعتبر أهم الأدوار الواضحة والتي يُمكن أن تُشكل السلوك الاتصالي للأفراد في التنظيم. وهنا سنحاول استعراض هذه الأدوار الفردية كسلوك اتصالي في التنظيم.

## ١ - حراس البوابة **Gate Keepers**

يتميز هؤلاء الأشخاص بمواقفهم في البنية الاتصالية كمواقع تُحد من تدفق الرسائل عبر قنوات الاتصال في التنظيم. وهذا ما يدعو معظم منظري العملية الاتصالية إلى إطلاق مُسمى الحراس على هؤلاء الأفراد بسبب سيطرتهم على حركة الرسالة الاتصالية وتداولها بين الأفراد داخل التنظيم. وهذا يشمل بطبيعة الحال الرسائل المنقولة داخل التنظيم أو القادمة من خارجه، فالشخص الذي يُمرر المكالمات الهاتفية في التنظيم يكاد يمارس دور حراسة البوابة. أو السكرتير الخاص بأحد المديرين التنفيذيين في التنظيم، وفرزه للرسائل الموجهة لمديره وتمرير بعضها

---

E. Rogers and R. Rogers. Communication in Organizations. New York: (١٣) Free Press, 1976. P. 218.

وحجب الآخر. فالشخص الذي يؤهله موقعه في هرمية التنظيم في ممارسة دور فعال حيال تدفق الرسائل الاتصالية في أي اتجاه، يمكن اعتباره حارساً لبوابة اتصالية فحارس البوابة كمفهوم يعني القيام بعملية فلترة (ترشيح **Filtering**) لتدفق الرسائل في أي نظام اتصالي. ويتعاطف دور هذه الفلترة حينما تحاول فرز وتمير رسائل بعينها وحجب أخرى كان من المفترض تسهيل مرورها، باعتبار أهميتها أو النتائج التي تترتب على عدم وصولها للأفراد المعنيين في وقت مناسب.

## ٢ - قادة الرأي Opinion Leaders

يُقصد بقادة الرأي من يُمكن أن يتطلع إليهم الأفراد ويسترشدون برؤاهم في معظم القضايا. وقيادة الرأي، تعني المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة غير رسمية بطبيعة الحال. فقادة الرأي يتسمون باللا رسمية مثل القادة الرسميين، فهم لا يحملون أي صبغة رسمية على هويتهم وأدوارهم. وعادة ما يكتسب هؤلاء الأفراد أدوارهم القيادية غير الرسمية لدى الجمهور بسبب اهتماماتهم غير المحدودة بمختلف القضايا التي تهم شرائح عريضة من الأفراد، ونتيجة لاتساع مداركهم وثقافتهم والتي تؤدي إلى خلق حضور فعال ومؤثر في سلوكيات واتجاهات المحيطين بهم، فتعرض هؤلاء لمصادر المعلومات يوقر لديهم فرصة الحضور الاتصالي لدى الآخرين، وخاصة إذا أدركنا أن المعلومة معرفة؛ والمعرفة أداة قوة فعالة في بنية الفعل الاتصالي.

## ٣ - المنسقون Liaisons

فالمنسق هو من يحاول تسهيل الاتصال بين جماعتين فرعيتين داخل

المنظيم. فهو بمثابة الرابطة بين جماعتين مختلفتين دون أن يكون عضواً في أي منهما، فهو يؤدي دوراً توصيلياً يخدم به التنظيم كله من خلال توثيق جماعتين أو أكثر بدون أن يكون مُنتسباً لأي منها. وغالباً ما يتواجد هؤلاء المنسقون في نقاط الالتقاء الخاصة بالتدقق المعلوماتي، فالمنسق بموقعه المناسب في التنظيم والذي يوفر له فرصة الحصول على المعلومات ومن ثم توصيلها إلى أكثر من جماعة، يساهم في تعزيز بُنية التنظيم. « فالمنسق يُعد بمثابة الحرسنة التي تحقق التماسك بين أطراف وأساسات التنظيم » (١٤). وغالباً ما يوجد هؤلاء الأفراد بشكل غير رسمي في التنظيم نتيجة توجهاًتهم وقدراتهم الشخصية التي تؤهلهم لممارسة دورهم النشط في تفاعل الجماعات الفرعية بما يخدم أهداف التنظيم.

#### ٤ - الشخص المتعدد الاتصالات Cosmopolitan

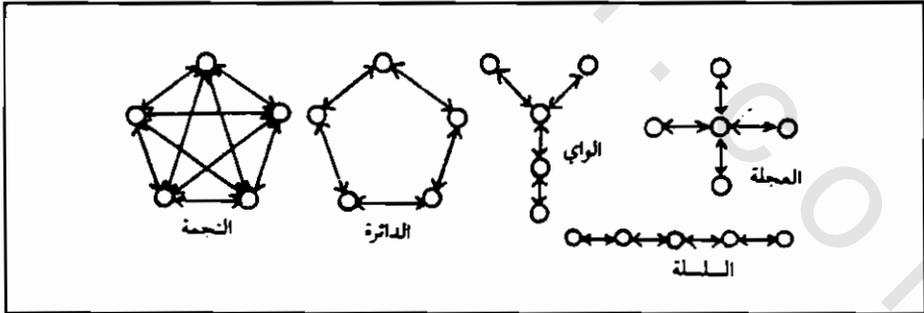
ويتميز هؤلاء الأشخاص بمقدرة هائلة وعلاقات متعددة خارج التنظيم أو داخله. ويعتمد التنظيم على مجهوداتهم بشكل فعّال في زيادة تفاعله مع البيئة. فهم بمثابة الجسور الاتصالية التي توثق علاقة التنظيم بالمتغيرات البيئية المحيطة بشكل كبير.

وهؤلاء الأفراد يعتبرون قنوات توصيلية جيدة للمعلومات بين التنظيم والبيئة المحيطة به. ويتوزع وجود هؤلاء الأفراد على كافة مستويات التنظيم فسواء كان الشخص المتعدد الاتصالات في قمة التنظيم أو في قاعه، فهو يؤدي أدواراً حيوية تساعد التنظيم على الارتباط وبتفاعلية مع متطلبات البيئة بشكل دائم.

وعلى أي حال، فإن هذه الأدوار ليست بالأدوار الوحيدة التي يمكن أن توجد في أي تنظيم اتصالي، هناك أدوار فردية مواجهة أخرى واجتماعية بين الجماعات وتؤدي أدواراً مهمة وفاعلة في حياة التنظيم، ولكن هذه الأدوار الأربعة تظل الأبرز والأكثر أهمية من غيرها. واستكمالاً لنقاشنا حول طبيعة التدفق الاتصالية فإننا سنتعرض للجانب الثالث وهو الشبكات الاتصالية **Networks**.

## ج - الشبكات الاتصالية **Communication Networks**

فالشبكة تعمل بمثابة القناة التي تمرّ عبرها الرسائل الاتصالية داخل التنظيم. فالشبكة تعني نوعية وأنماط الأنظمة المستخدمة كقنوات اتصالية توظفها جماعة فرعية سواء كانت رسمية أو غير رسمية في استقبال وإرسال الرسائل. ومن أوائل الدراسات التي أجريت علي الشبكات الاتصالية، دراسة ليفييت **H. Leavitt** في عام (١٩٥١)، والتي حاول فيها دراسة بنية الشبكات الرئيسية الخمس وأساليب الاتصال والفاعلية في كل منها<sup>(١٥)</sup> إن بنية الشبكة تحدّد طرق ترحيل الرسائل وأساليب التعامل معهما في حالة الاستقبال أو الإرسال. وكما هو واضح في الشكل (٦) فإن هذه الشبكات الخمس من ناحية البنية هي:



H. Leavitt. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance." (١٥) *Journal of Abnormal and Social Psychology*, No., 46, 1951. PP. 38-50

## ١ - العجلة Wheel

إن بنية هذه الشبكة توحى بالمركزية في اتصالها. وهذا يعني ضرورة وجود شخص في الوسط يتحكم في إرسال واستقبال وتوجيه الرسائل الاتصالية لبقية الأعضاء في الشبكة.

## ٢ - شكل الواي

وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة. فهناك شخصات يتميزن عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعها فيها، والذي يتيح لها قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد، والتحكم في توجيه الرسائل.

## ٣ - الدائرة Circle

وهذه الشبكة تتميز من اسمها بخلوها من القائد المركزي، فجميع الأفراد في الشبكة الدائرة تنعدم فيها المركزية.

## ٤ - السلسلة Chain

وتماثل هذه الشبكة في بنيتها الدائرة، ولكن الشخص المتواجد في الوسط يمكنه الاتصال مع أي شخص في آن واحد، أما البقية فيتساوون في أدوارهم الاتصالية حيث إن كل فرد يمكنه الاتصال بالشخص المجاور له.

## ٥- النجمة (شبكة كل القنوات) Star

وتشابه هذه الشبكة في بنيتها الدائرة من ناحية تساوي الأفراد فيها، في أدوار التأثير والسلطة التفاعلية مع الآخرين، إلا أنها تتميز على الدائرة بإمكانية اختيار الأفراد للاتصال بأي شخص موجود في الشبكة بدون تحديد. فهناك فرصة اتصالية لجميع الأفراد فيما بينهم.

ونجد أن شبكات العجلة والسلسلة والوادي تتسم بالمركزية ( فهناك شخص يتوسط عمق عملية التوصيل بين بقية الأفراد ويتحكم في تمرير الرسائل). أما الدائرة والنجمة فتتميز باللامركزية بسبب عدم وجود أي فرد يتوسط نقاط تمرير الرسائل وتدفعها عبر الشبكة .

واختلاف بنية الشبكة من حيث مركزيتها أو لامركزيتها، يؤثر بطبيعة الحال على نوعية المشكلات وأساليب التعامل الخاص بالجماعة المنتسبة للشبكة. وحسب ما يرى الباحث سميث Smith (١٩٧٣) (١٦)، فإن دراسة وتحليل بنية الشبكات الاتصالية للجماعات في التنظيم يساعد كثيراً في معرفة مدى تناسب أداء الجماعة الفرعية إنتاجياً واتصالياً مع الجماعات الأخرى فيه، إضافة إلى أن التعرف على بنية هذه الشبكات الخاصة بالجماعات الفرعية يساعد على معرفة ما إذا كانت بنية التنظيم الكلية تسمح بوجود غط اتصالي محدد (مركزي - لا مركزي) دون غيره، وتُهيء رصد مدى الضعف والقوة في الفاعلية الاتصالية عامة. فالمركزية واللامركزية تعتبر متغيرات هامة في التعامل مع نوعية المشكلات الخاصة بالعمل أو بصناعة القرارات المؤسساتية ذاتها، فالمشكلة البسيطة كما يعتقد الباحث سميث في مقترحه السابق تحتاج إلى بنية شبكية مركزية وقائد مركزي باعتبارها مسائل وأخطاء محدودة وأيضاً قائد مركزي، أما المشكلات المعقدة فتستلزم بنية شبكية لا مركزية باعتبار أنها تفترض التوصل إلى تغذية راجعة متعددة من جميع الأطراف في الشبكة لإثراء القضية .

وفي اعتقادي إن حقل الاتصال التنظيمي لا يمكن التعرض فيه لمعظم المتغيرات الفاعلة بسبب الحجم المعرفي الهائل الذي يُميزه في السنوات الأخيرة من بقية حقول الاتصال، ولكن استعراض الطبيعة العامة التي تحكمه هو ما هدفتنا إليه في هذا السياق من أجل تقديمه للقارئ كأحد المجالات النامية في علم الاتصال .

Val, smith "Communication Networks" Mingraphed Handout, uni- (١٦)  
versity of New Mexico, 1973.