

العنوان:	شبكات الاتصال في المنظمات
المصدر:	مجلة المدير العربي
الناشر:	جماعة الإدارة العليا
المؤلف الرئيسي:	أبو قحف، عبدالسلام محمود
المجلد/العدد:	ع 58
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1977
الشهر:	يناير
الصفحات:	69 - 74
رقم MD:	65971
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	السلوك الاداري، النظم الادارية، الإتصالات الإدارية، شبكات الاتصال، التنظيم الاداري، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، الرقابة الادارية، القيادة الادارية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، المركزية واللامركزية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/65971">http://search.mandumah.com/Record/65971</a>

# شبكات الاتصال في المنظمات

عبد السلام محمود أبو قحف  
معيد بقسم ادارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

ولا شك ان الاهتمام -- من جانب علماء  
الساوك - بشبكات الاعمال بدأ منذ فترة طويلة تزيد  
على الربع قرن ، بل لقد سبقتها الدراسات المبكرة  
الكلاسيك والتي اوضحت ان هذه الشبكات لها  
تأثير على مستوى العنوية ، السرعة ، الدقة في  
العمل .

## نتائج الدراسات التجريبية التي اجريت على شبكات أعمال الاتصال :

تعتبر دراسات كل من اليكس بافيلاس وليفيت  
من ابرز الدراسات في مجال شبكات الاعمال المرتبطة  
بالاتصالات داخل التنظيم ، وبصفة خاصة فيما يتعلق  
بمدى تأثير انماط الاتصال - داخل التنظيم - على  
أنشطة الجماعة وقد قاموا بدراسة هذه الناحية  
تجريبيا ، ويمكن تلخيص اهم النتائج التي توصل  
اليها الباحثين في مجال دراسة شبكات أعمال الاتصال  
في الاتي :

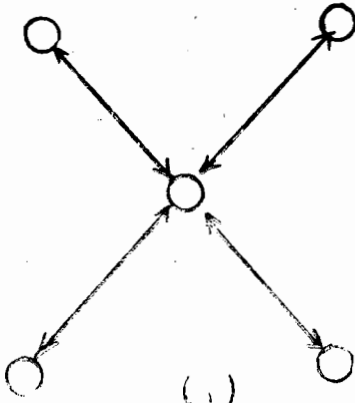
### ١ - نتائج دراسة بافيلاس وباريت (١) ١٩٥١ :

اجريت هذه الدراسة على ثلاثة انواع من  
شبكات الاتصال - تظهر في الشكل الاتي بعد - والتي  
توضح مدى تأثير نماذج او انماط شبكات أعمال  
الاتصال على اداء العمل تحت ظروف عملية .  
وتظهر هذه النتائج في الجدول رقم (١) .

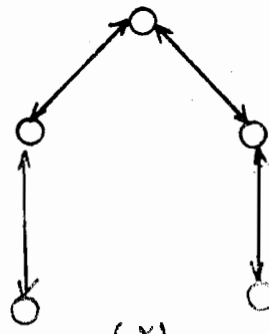
يعمل التنظيم الرسمي كشبكة تتدفق من  
خلالها المعلومات اللازمة لعملية الاتصال ، ويمكن  
انى حد كبير تشبيه شبكة الاعمال التنظيمية هذه  
بنظام التليفونات المعروف ، كما يمكن تعريف شبكة  
الاعمال بأنها نظام لمراكز القرارات التي تتصل  
ببعضها البعض عن طريق مسالك الاتصال المختلفة

ويمكن دراسة هذه الشبكات في ظروف عملية  
وبالتالى فان شبكات الاتصال يجب ان تصمم حول  
الوظيفة المعنية ، ولذا نجد البعض انه كلما زاد  
تراكب او معقد الوظيفة كلما زاد الوقت المطلوب  
لبناء او تصميم شبكات الاتصال . فشبكات الاتصال  
تضفى أهمية كبيرة على المعلومات والارشادات التي  
تصل الرؤوسين من خلالها حتى تكون في متناولهم  
وقت الحاجة الفعلية اليها دون الانتظار لحدوث اى  
ضغط في العمل للحصول عليها . ولقد أثبتت  
الدراسات التجريبية في هذا المجال والتي قام بها  
كل من Heise & Miller من انه لا يوجد نمط واحد  
يعتبر اكفاً لانماط لكل انواع المواقف او العمليات  
التشغيلية لان هذا يعتمد على :

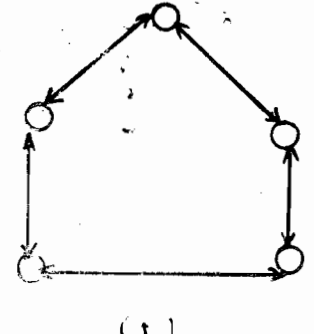
- ١ - درجة تعقد العملية التشغيلية .
- ٢ - درجة تعقد المشاكل التي تواجهها .
- ٣ - مدى توافر البدائل المتاحة امام الجماعة  
واتجاهات افرادها .
- ٤ - العوامل البيئية الاخرى داخل العمل .



نموذج العجلة (Wheel)



نموذج السلسلة (Chaine)



نموذج الحلقة (Circle)

العجلة (Wheel)	السلسلة (Chain)	الحلقة (Circle)	شبكة الاتصال
			وجه المقارنة
سريع جيد بطيء واضح جدا ضعيف جدا	سريع جيد محدود الا انه ملموس ضعيف بطيء	بطيء ضعيف لا يوجد جيدة جدا سريع جدا	١ - السرعة في الاداء ٢ - الدقة ٣ - تشجيع القائد ٤ - المعنويات ٥ - المرونة

فان هيكل القيادة المتسلط يخفض من رضاء الجماعة ولكنه يزيد من الفاعلية أو الكفاءة (٢) . و خلاصة الدراستين السابقتين هي : انه فيما يتعلق بالاداء فان شبكة « العجلة » اكثر الشبكات كفاءة بالنسبة للمهام البسيطة وان شبكة « الحلقة » اقلمهم كفاءة كما انه فيما يتعلق بالرضا فقد أظهرت التجارب انه يترتب على شبكة الحلقة اعلى درجة من الرضاء بالنسبة للأفراد في الوقت الذي يترتب على شبكة العجلة اقل درجة من الرضاء بين أفراد عينة الدراسة ويقول بعض الكتاب أن التعارض بين نتائج هذه التجارب دعا العديد من علماء السلوك الى محاولة اربط بين شبكات وهياكل التنظيم الرسمية بصورة تساعد على زيادة كفاءة التنظيم .

### ٣ - محالة جيتزكو وسايون ١٩٥٥ (٣) :

قام كل من جيتزو وسايون باختيار شبكة الاتصال المتعددة لتقييم والتحقق من النتائج التي توصل اليها ليفيت (Leavitt) ، وكانت نتائج دراستهما هي ان شبكة اعمال الاتصال المتعددة اكثر أنواع الشبكات انفتاحا امام الافراد أى ان الاتصال فيها غير مقيد ، أما من ناحية تأثير هذا النمط من الشبكات على أداء الوظيفة فهو اكثر الشبكات كفاءة - مثله في ذلك مثل العجلة - بالنسبة للمهام

من نتائج هذه الدراسة يمكن الخروج بالاتي :

( ا ) ان شبكتي اعمال اتصال « العجلة » ، والسلسلة يحققا السرعة في الاداء الا انهما بالنسبة للمعنوية والمرونة فهما اقل من غيرهما في هاتين الناحيتين .

( ب ) ان الحلقة اسراع و اقل احتواء على الاخطاء من العجلة .

### ٢ - نتائج دراسة ليفيت ١٩٦٩ (١) :

توصل هذا الباحث - بعد قيامه باختيار نموذج بافيلاس Bavelas الى ان كفاءة الجماعة تكون اعلى عندما يسمح هيكل تنظيمها القيادي لاجزائها بمرور الاتصالات بين الاعضاء الذين يعملون في مراكز رقابية ، عنها في حالة ما اذا تطلب الهيكل تنقية أو ترسيب المعلومات ، وهذا يعنى ان الهياكل الديمقراطية تساعد في تحقيقها وظيفتها التنسيق اكثر من تلك التي لا تتوافر فيها هذه الناحية . الا ان الوقت المطلوب لحل المشكلة يكون اطول نسبيا ويرى عدد اخر من الباحثين ان الشخص الذي تتوافر لديه المعلومات الأساسية لحل المشكلة يكون في مركز التنظيم او الجماعة . ولهذا

(1) Churchman, W.C., Ackoff, L.R., and Arnof, L.E., Analysis of The Organization In Litterer, A. Joseph, **Organizations : Systems, Control and Adaptation**, Vol. II, 2nd. ed. (New York, Tohn Wiley, 1969), pp. 274-276.

(٢) لدراسة اكثر تفصيلا يمكن الرجوع الى :

(3) Stogdill, M. Ralph, **Individual Behavior and Group Achievement**. (Oxford University Press, 1959), pp. 228-229.

لدراسة اكثر تفصيلا يمكن الرجوع الى :

Guetzkow, H., and Simon, H., The Impact of Certain Communication Nets \* pon Organization and Task-Oriented Groups. **Management Science**, vol. I, (Ap.-Jul. 1955), pp. 233-50.

البيسطة ، ولقد اظهرت النتائج ايضا انه ليس من الضروري وجود علاقة مباشرة بين الحرية الكاملة في الاتصال وبين الاداء الكفاء فقد تكون الاتصالات مقيدة والاداء اكثر كفاءة .

ويرى البعض ايضا ان احسن شبكات اعمال الاتصال هي تلك التى يتوافر فيها - على الاقل - الصفتين الآتيتين :

١ - ان الشبكات القائمة على التوازن في المراكز القيادية قد تكون افضل من تلك التى تقسوم على المتدرج الهرارى ، اى الشبكات من النوع الدائرى - حيث يتمكن كل فرد من الاتصال مستخدما كل انطرق المتاحة امامه - افضل من الشبكات التى تأخذ شكل النجمة حيث يكون لفرد معين عددا اخر من الافراد المجاورين فى الوقت الذى لا يتوافر لهم ذلك فى بعض الأنواع .

٢ - ان الشبكات التى تهىء لكل فرد قناتان او طريقان للاتصال المباشر قد تكون اصلح من تلك التى تهىء لبعض الافراد طريقا واحدا فقط للاتصال بباقى اعضاء الجماعة . يضاف الى ذلك ما ذكره شيرتمان واخرون من ان شبكة اعمال الاتصال لكى تعمل على تحسينها يجب علينا : معرفة الوقت المناسب والمكان المناسب للاتصال وكذلك علينا معرفة كيفية تنفيذ عمليات الرقابة على هذه الشبكات فضلا عن القدرة على ادراك اهمية المرونة فيها وذلك لمواجهة المتغيرات البيئية المرتبطة بالعمل وكذلك اثر التقدم الفنى والتكنولوجى (١) .

#### ٤ - محاولة دويين (٣) :

قام دويين بمحاولة من شأنها رفع فاعلية وكفاءة الاداء فى التنظيم وذلك من خلال محاولة الربط بين شبكات اعمال الاتصال والهيكل الرسمية للتنظيم ، ولقد كان لمحاولات دويين اثر كبير على الاتصال

التنظيمى ، حيث قام بوضع اگبر عدد ممكن من « انظمة الربط »

التى يمكن ان توجد فى اى تنظيم من التنظيمات ، راهم النتائج المستنبطة من دراسة دويين :

الاولى : تزداد كفاءة الاتصال داخل التنظيم اذا قلت حلقات - انظمة - الربط بين المراكز المختلفة فى التنظيم المعين .

الثانية : ان تقليل عدد انظمة الربط فى شبكات اعمال الاتصال التنظيمى يؤدى الى انخفاض درجة رضاء الافراد من عملية الاتصال .

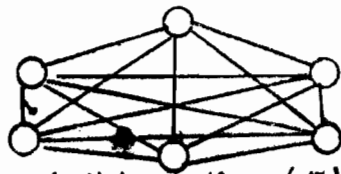
هذا وقد كان عدد هذه الانظمة ٦ انظمة منها ثلاثة اساسية «المتتابع ، نصف القطرى ، والدائرى» والثلاثة الاخرى مزيج من الثلاثة انظمة الاول وذلك كما فى الشكل (٢) كالآتى :

١ - نظام الربط المتتابع : حيث يتم الاتصال بين الوحدات المجاورة مع بعضها البعض كما انها تمثل السلطة الامرة فى التنظيم وكذلك تمثل نظام تدفق العمل الوظيفى ، وذلك اذا ما نظرنا اليها من ابعادها المختلفة .

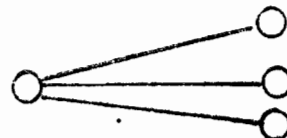
٢ - نظام الربط نصف القطرى : يساعد على تنسيق بين الانشطة الاستشارية والتنفيذية فى التنظيم ويوجد فيه مركز واحد للاتصال بكل اى وحدات .

٣ - نظام الربط نصف القطرى المتتابع : حيث يساعد ايضا على التنسيق والتوجيه والرقابة . بين الوحدات المرتبطة ببعضها .

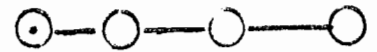
٤ - نظام الربط الدائرى : وفى هذا النظام يستطيع كل فرد « وحدة انتاجية » داخل التنظيم



(٣) نظام الربط الدائرى



(٢) نظام الربط نصف القطرى



(١) نظام الربط المتتابع

- Litterer, A. Joseph, **Organizations : System, Control and Adaptation** (1)  
Vol. II, 2nd, Ed., John Wiley (1969), p. 276.
- Haire Mason, **Modern Organization Theory**, 2nd. Ed., New York : John (2)  
Wiley (1959), pp. 218-251.

المعين ان تتصل بكل الوحدات « الافراد » الاخرى  
في التنظيم .

٥ - نظام الربط « المتتابع ، نصف القطرى ،  
المتتابع » ويكون هذا مزيجا من مزاي الانظمة الربط  
المتتابعة ونصف القطرى والدائرى وابرز مثال على  
هذا النظام هو ما يوجد في التنظيم الادارى او كما  
يطلق عليه التنفيذى .

٦ - نظام الربط انذى يجمع بين نظام الربط  
نصف انقطرى ونظام الربط الدائرى وهذا النظام  
يجمع بين خصائص النظامين المذكورين ويكتفى  
الباحث للتبسيط برسم انظمه الرئيسية كالآتى وان  
كانت بعضها ذا بعد واحد وبعملية مزج بين هذه  
الانظمة يمكن الحصول على الثلاثة الانظمة الاخرى  
والمماثلة للابعاد الاخرى .

ولقد وضع روبرت دو بين عددا من المعادلات  
- تمثل عددالوصلات الممكنة في السنة انظمة السابقة  
ومنها : (١)

١ - عدد الوصلات في الممكنة في النظام  
الدائرى :

$$س (س - ١) = \frac{س(س-١)}{٢}$$

حيث س = عدد الوحدات في الدائرة .

٢ - عدد الوصلات في الممكنة في النظام القطرى  
المتتابع :

$$س (س + ١) - ١$$

حيث ر = عدد الوحدات في النظام القطرى ،  
س = عدد الوحدات في النظام المتتابع .  
٣ - عدد الوصلات الممكنة في النظام القطرى  
الدائرى :

$$س (س + ٢ + س - ١) = \frac{س(س+٢+س-١)}{٢}$$

٤ - نظام الوصل الذى يجمع بين القطرى ،  
والقطرى والمتتابع يكون عدد الوصلات  
فيه =  $(س - ١) + ر + (س - ٢) + ١$

حيث أن :

١ = عدد الوحدات في النظام المتتابع الاول  
ر = عدد الوحدات في النظام المتتابع القطرى  
٢ = عدد الوحدات في النظام المتتابع الثانى

اى يمكن وضع المعادلة كالآتى :  $س + ١ + (س - ١) - ١$

والواقع ان هذه المعادلات تعطى مؤشرات وقد  
تكون غير كافية الا انها ترشدنا الى عدد الوصلات  
الممكنة في كل نظام من الانظمة السابقة اذا علم عدد  
الوحدات التى سيتم بينهم عملية الاتصال .

نتائج الدراسة المعطية التى قام بها كل من  
Heise & Miller ١٩٥١ (٢) :

قام كل من هيس وميلر بدراسة معملية بالاشتراك  
مع عدد من الطلبة بجامعة هارفارد - على خمسة  
من شبكات اعمال الاتصال ، وكان عدد التجارب  
التي اجريت ثلاثة تجارب وقد كانت النتائج كالآتى:  
انه لا يوجد طراز او نمط معين من شبكات  
اعمال الاتصال يعتبر اكفا من غيره من الانظمة لان  
هذا يتوقف على العديد من العوامل التى سبق  
ذكرها ويلاحظ ان هذه النتائج اعطت مؤشرا - وان  
لم يمكن كافيًا - حول امكانيات استخدام كل نمط  
من شبكات اعمال الاتصال التنظيمى . كما ان كفاءة  
اى نمط من انماط هذه الشبكات يتوقف على العديد  
من العوامل المتباينة والتي تحيط بظروف العمل  
داخل التنظيم مثل :

- ١ - الهيكل القيادى للتنظيم .
- ٢ - مدى استقرار العمليات التشغيلية .
- ٣ - درجة الثقافة التى يتمتع بها العلون في  
المشروع ورغبتهم فى التعاون .
- ٤ - مدى تعقد العمليات .

العلاقة بين شبكات اعمال الاتصال وهيكل  
القيادة (٣) :

ان مدى مناسبة شبكة اعمال الاتصال المعينة  
لهيكل القيادة يتوقف على نوع وطبيعة هذا الهيكل

- Haire Mason, op. cit., pp. 221-222. (1)

- Beach, S. Dale, op. cit., pp. 548-49 Adapted From : Heise A. George and Miller, A. George, Problem solving by small groups using various communications eyes, Journal of Abnormal and Social psychology, vol. 46, 1951, pp. 327-36. (2)

(٣) لدراسة اكثر تفصيلا يمكن الرجوع الى :

- Krech David, et al., Individual In Society : A text Book of Social Psychology. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1962), pp. 432-446.

ويمكن ان نثبت مدى صحة هذا الفرض اذا اخذنا نمط القيادة على المتسلط والقيادة الديمقراطية كمثالين :

مباشرة بكل افراد الجماعة سواء كانت صغيرة ام كبيرة ون الشخص في هذه الجماعة يمكنه الاتصال فقط بشخص واحد بالمقارنة بالحلقة كما ان الشخص المسئول عن اداء الجماعة هو الذي يتوسطها وعليه فان اى شخص في القائد - المسئول عن الجماعة وادائها على اساس ان هناك درجة عالية من المركزية في هذا النوع من الشبكات .

**أولاً - القيادة الأوتوقراطية ( المتسلطة ) :**  
يتصف القائد المتسلط بعدد من الخصائص منها :

- انه يمتلك سلطة مطلقة ووسع من القائد الديمقراطي .
  - انه يمتلك سلطة مطلقة واسعة من القائد بمفرده خطتها ، كما انه يقوم - دون مشاركة الاخرين - بتحديد أنشطة الجماعة .
  - انه يقوم بوضع اساليب العقاب والجزاء الافراد والجماعة .
  - انه يستطيع الاتصال مباشرة باى شخص من المجموعة .
- هذا وبافتراض ان هذه المجموعة تتكون من ثلاثة اشخاص نجد ان القائد المتسلط يحتل المركز بحيث يأخذ هيكل المجموعة شكل النجمة كما في الرسم (1)

حيث أن ا هو القائد ويتوسط الجماعة ب ، ج ، د أفراد الجماعة .

وفيما يتعلق بشبكة اعمال الاتصال المناسبة لهذا النوع من القيادة فان نموذج العجلة هو انسب هذه الانواع لهذا النمط من القيادة ويمكن ان تظهر في للرسم (2) :

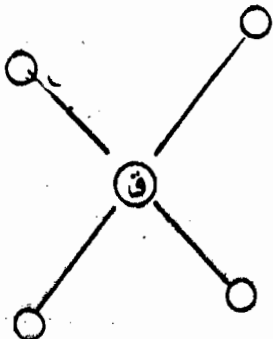
وفي هذا النمط من انماط شبكات اعمال الاتصال في هيكل القيادة المتسلطة يستطيع القائد الاتصال

**ثانياً : القيادة الديمقراطية :**

ويتميز هذا النمط من القيادة بالخصائص او المميزات والتي تختلف - عن الانماط الاخرى من القيادة منها :

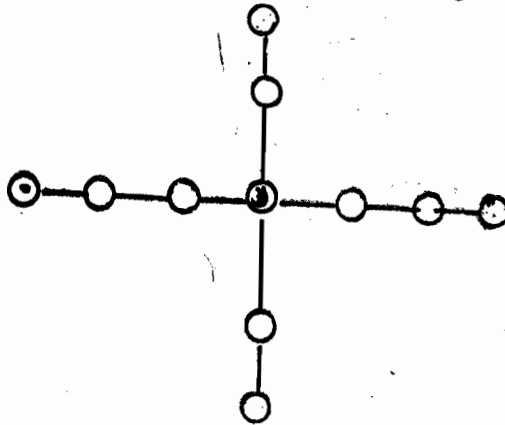
- ان السياسات يتم وضعها بواسطة افراد الجماعة اى هناك مشاركة في وصفها .
- ان كل التفصيلات عن كل العمليات التي تتم في الحاضر والمستقبل تناقش في الاجتماعات .
- ان الاعضاء لهم الحرية في اختيار زملائهم في العمل وكذا تقسيم المهام .
- ان القائد يكون اكثر تالفا ومصادقة مع افراد الجماعة . وكل ما يهم الباحث هو ما هو نمط انو نوع شبكة اعمال الاتصال الملائم لهذا النوع من القيادة ؟

يعتبر نموذج الحلقة Circle هو انسب شبكات اعمال الاتصال مناسبة لهذا النمط من القيادة حيث يمكن لكل فرد في الجماعة الاتصال بغيره من الافراد بما فيهم قائد الجماعة - سواء كانت هذه الجماعة صغيرة او كبيرة - مع ما يلاحظ اشخاص درجة المركزية فيها : ويوضح شكل (3) هيكل هذه الشبكة والذي يناسب هيكل القيادة الديمقراطية في الجماعات الصغيرة والكبيرة معا .



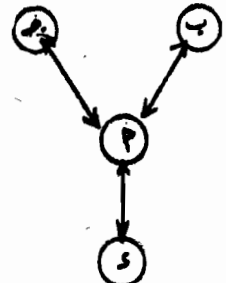
( ٣ )

مركز القائد في الجماعة الصغيرة

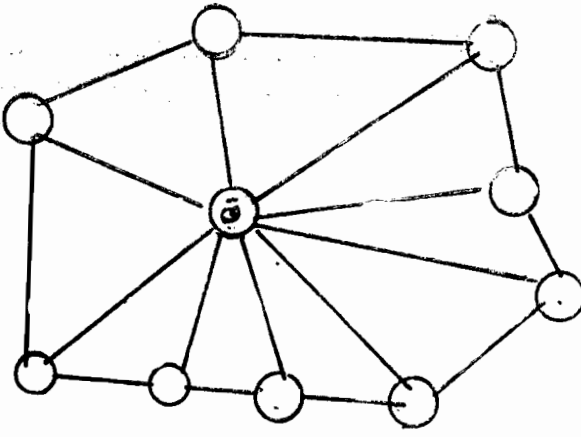


( ٢ )

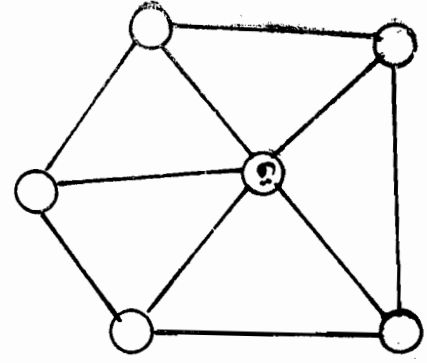
القائد في الجماعة الكبيرة



( ١ )



هيكل شبكة أعمال الاتصال في هيكل القيادة الديمقراطية في الجماعة الصغيرة



هيكل شبكة أعمال الاتصال في هيكل القيادة الديمقراطية في الجماعة الكبيرة

شكل رقم ( ٤ )

القرارات نتيجة للخصائص السابقة بالإضافة الى قلة تعرضها للتشويش وقلّة المعلومات المرسلّة من خلالها على العكس من غيرها من الشبكات حيث تزداد المعلومات المرسلّة من خلالها مما يزيد من احتمال تعرض هذه المعلومات للتشويش والاختفاء والامر الذي يقلل من امكانية الاعتماد على هذه المعلومات .

٤ - من حيث المعنويات : يمكن ان نلاحظ ان العجلة والنجمة تكون فيها المعنويات منخفضة لانها تتناسب مع النمط المتسلط من القيادة على العكس من غيرها من الشبكات الأخرى التي تكون فيها المعنويات مرتفعة لانها تتيح فرص المشاركة والتعاون بين افرادها نظرا لتعدد قنوات الاتصال بها .

٥ - من حيث العلاقة بهيكل القيادة - فكما سبق وراينا ان العجلة والنجمة - تتناسب مع هيكل السلطة الأوتوقراطي اما الأنواع الأخرى فتتناسب مع هيكل السلطة الديمقراطي او التعاون ولا يخال عينا ان المركزية في شبكات أعمال الاتصال كثيرا ما يكون لها مساوئ عديدة من بينها انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد ، وبالتالي انخفاض الشعور بالرضا ، هذا بالإضافة الى زيادة الإعباء الملقاة على الشخص المسئول عن أداء الجماعة « القائد » سواء اكانت هذه الجماعة كبيرة ام صغيرة (١) .

### و خلاصة ما سبق يمكن للباحث ذكر الآتي :

١ - من حيث درجة السرعة في توصل المعلومات نجد ان العجلة والنجمة معا اسرع شبكات الاتصال في ارسال القرارات ، او اي تعميمات او معلومات اخرى ، وذلك نتيجة طبيعته الهيكل المتسلط الذي تتسم به وباعتبارها شبكة اتصال ذات اتجاه واحد هذا بالإضافة الى قلة قنوات الاتصال فيها .

اما بالنسبة لشبكة الاتصال التي تتخذ شكل الحلقة نجد انها تكون بطيئة في ارسال القرارات او المعلومات وذلك نتيجة تعدد قنوات الاتصال فيها ، أي انها شبكة اتصال ذات اتجاهين فضلا عن انها اسبب شبكات الاتصال مع النمط المتعاون من الجماعات او الديمقراطية من القيادة .

٢ - من حيث التوجيه المباشر نجد ان العجلة - دون غيرها من الشبكات - تتميز بالآتي :

- ( أ ) تتناسب مع النمط المتسلط من القيادة .
- ( ب ) انها مثلية اتصال ذات اتجاه واحد .
- ( ج ) المركزية الشديدة في الاتصال .

٣ - من حيث الدقة نجد ان العجلة والنجمة ، أكثر شبكات الاتصال دقة في توصل المعلومات او

— Mares, Colin, **Communication**, London The English.

— Kendler, H.H., **Loc. cit.**

— Aranguren, L.J., **Human Communication**, (London : World University Library Weiden Feld and Nicolson, 1967), pp. 104-111.