

المحاضرة الثالثة والرابعة: أنواع الاتصال

• أنواع الاتصال التنظيمي:

- يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة، ويشمل مجموعة من الأنشطة الإقناعية التي تعمل على الترويج والتسويق التجاري لمبادئ وخدمات المنظمة، إضافة إلى:
- **العلاقات العامة:** التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف إيجابي اتجاه المؤسسة وهي أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان.
- **الدعاية:** وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعيا (إنشاء جمعية فنية، ثقافية، رياضية) هذا مع ذكر اسم المؤسسة وليس منتجاتها.
- **الدعم المالي:** يهدف إلى ربط العلاقة بين نشاط ما واسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.
- **جماعات الضغط أو التكتلات:** هو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم أو التشريعات القانونية التي لا تخدم واقع المؤسسة وأهدافها.
- 1. **الاتصال الداخلي:** وهو الاتصال الذي يجري داخل المنظمة بهدف تحقيق السير الحسن للمنظمة. كما يقسم الاتصال التنظيمي إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

أولاً: الاتصال الرسمي:

وهو الذي يحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد يكون هذا الاتصال داخلي (داخل المنظمة) أو خارجياً (مع المنظمات الأخرى) ويقسم بصفة عامة إلى أربعة أنواع وهي:

أ- الاتصال النازل:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم العليا 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 نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية. وللاتصال الهابط هدفان هما:

1- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

2- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

■ مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل.
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

■ معوقات الاتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل ميكانيكية وكتابية، وتحاشي الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، وكل هذا من شأنه أن يؤثر في سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.
- ب- **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. ويمكن تلخيص محتوى هذا الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:
 - 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
 - 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها العامل.
 - 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - 4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
 وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها:

■ **مزايا الاتصال الصاعد:** نذكر منها:

 - تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
 - يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
 - المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

■ **معوقات الاتصال الصاعد:**

 - هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
 - محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
 - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

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

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:
أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقدوا صراعا قد نشب بين أعضاء قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

■ مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

■ معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

د- الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق". ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ثانيا: الاتصال الغير رسمي:

وهو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة" ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسا بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

وللاتصال التنظيمي الغير رسمي خصائص ومميزات وضعها كل من كاتز وكان ويمكن تلخيصها

فيما يلي:

- الاتصال غير الرسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الاتصال الرسمي.
 - تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل.
 - يتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلانه عبر القنوات الرسمية.
- ◀ كما توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية. ومن هذه الدوافع:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

◀ سلبيات الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
 - يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.