

أساسية بمناصب العمل .

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط

وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

5- الاتصال التنظيمي الرسمي:

• تعريفه:

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعضاً، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل". وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى". وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".

ويمكن أن نعرّف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً، أو محورياً. وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتنفيذ بلوائح معينة.

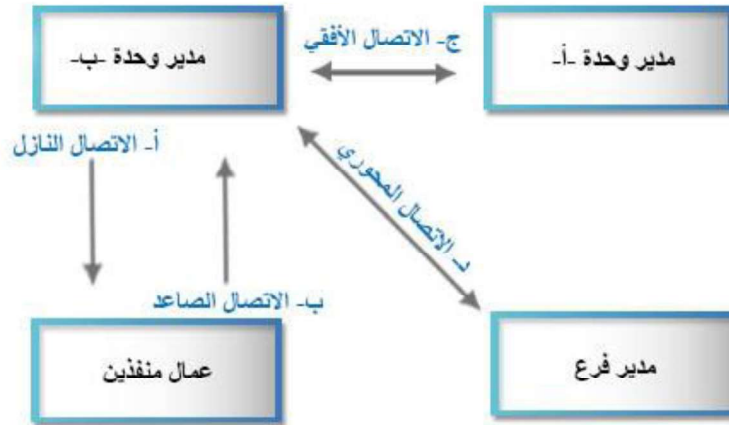
• مهامه:

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- 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 والشكاوى.
 - توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
 - تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.
- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:
- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
 - يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة.
 - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

• أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



وسنستعرض بالتفصيل كل شكل على حدة فيما يلي:

- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء 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 فإنّ هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهماها.
ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهماها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

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

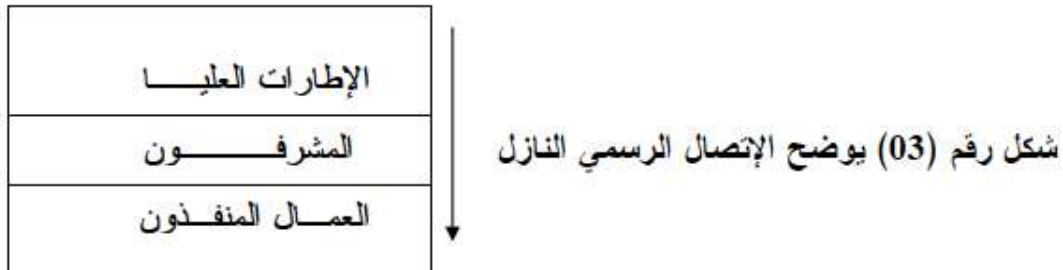
أ/ مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عدة منها:

- 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 الإدارة وتقديرها في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

ب/ معوقات الاتصال النازل:

إنّ أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:
- إنّ العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجهاً لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا. ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً ويشكل 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 سلباً على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو التنظيم وتطويره. ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- 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.

والاتصال الصاعد يأخذ أشكال عدة، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها ما يلي:

أ/ مزايا الاتصال الصاعد:

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

ب/ معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به، ومحاولته أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة، كاعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومرآه، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.



شكل رقم (04) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

- الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. كما أنّ هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ويمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

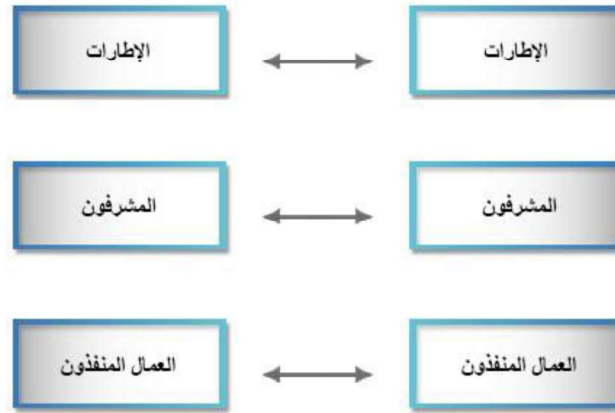
- أ - التنسيق للقيام بمهمة.
- ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
- ج- تبادل المعلومات (المشاركة).
- د- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أنّ الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ/ مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي المديرين 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.

ب/ معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإنّ هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي:
- إنّ تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعاً متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
 - إنّ هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.



الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

- الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن نتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإنّ إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقاً يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافٍ وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع

الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

الخلاصة

○ تعريف الاتصال:

- اتصل بالشيء - بمعناه التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.
- "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.
- "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات".
- عناصر الاتصال المتنوعة: المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، المستقبل، فك الرموز، التغذية الراجعة.
- الاتصال التنظيمي الرسمي: "هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كل أجزاء المنظمة ببعضها بعضاً، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل".
- الاتصال الرسمي هو نشاط إداري.
- مهامه: نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها، إعلام أعضاء المنظمة بخطتها وإمكانياتها وتطلعاتها، إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين، والحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى، توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات، تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.