

المحاضرة الثانية : أنواع الاتصال

نتيجة للتفاعلات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة ظهرت مسالك لعملية الاتصال، التي نعبر عليها بالهيكل التنظيمي، ويمكن تمييز نوعين من الاتصال:

1- الاتصالات الرسمية: تتم بين أعضاء التنظيم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم والسلطة ونظام تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة.

هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، ويتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

أ- اشكال الاتصال الرسمي: يتخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال من بينها:

*** الاتصال النازل :** ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، وذلك فإن هذا النوع من الاتصال يستخدم في الأوامر والتوجيه والتعليم.

مزايا الاتصال النازل: حسب kann skats يحدد خمس أنواع من الاتصالات النازلة وهي :

- ✓ **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
- ✓ **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
- ✓ **تمد المرؤوسين بالتغذية العكسية** عن أدائهم .
- ✓ **توفر المعلومات** عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- ✓ **تقدم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة** على تثبيت الأهداف في الأذهان مع توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن

معوقات الاتصال النازل:

- ✓ إن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجه لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه
- ✓ أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حبسهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وشكل 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 الثقة فيه، والخبرات السابقة معه .
- ✓ التوقيت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة

*** الاتصال الصاعد:**

وهي الاتصالات التي تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيم

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من **ليسلي وليود** في النقاط التالية :

- ❖ معلومات حول أداء العاملين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية .
- ❖ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي تعاني منها العامل.
- ❖ أفكار حول تحسين سبل العمل بطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها
- ❖ *معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

مزايا الاتصال الصاعد:

*تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم 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 وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس . حتى 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

*تزويد الإدارة العليا بمعلومات عامة عن مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة

* قياس الروح المعنوية للعاملين ومستوى انضباطهم في العمل

معيقات الاتصال الصاعد:

*محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس مما يؤدي به إلى 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 الاتصالات ، المباشرة بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين،

الاتصال الأفقي:

يتم بإرسال واستقبال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من جهة، وبين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة من جهة أخرى، فهو للذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

مزايا الاتصال الأفقي:

- ❖ يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا .
- ❖ يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين .

- ❖ رفع درجة وعيهم وحماسهم أثناء تنفيذهم القرارات الصادرة من الأعلى
- ❖ يساعد على تطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها.

معوقات الاتصال الأفقي:

- ❖ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة يخلق 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.

الاتصال المحوري: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

2- الاتصالات الغير الرسمية:

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

أ- دوافع وجود الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

توجد عدة عوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يستمر بالتنظيم غير الرسمي هي:

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

ب - عيوب الاتصال التنظيمي الغير رسمي

- ✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار 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.

ج - اشكال الاتصال غير الرسمي:

أ الاتصالات العنقودية: وتعد من أكثر الاتصالات الغير رسمية شيوعا واستخداما وتأخذ شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أنه يمكن التمييز بين نمطين :

- ❖ **السلسلة النامية والغيبية:** وقد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد . وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين . وان بعض هؤلاء قد يحفظ السر في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على

معلومات شخصية ذات خصوصية عن الآخرين وتتميز هذه السلسلة بان مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدى وليس جميعهم في أن واحد .

❖ **السلسلة العنقودية:** وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات الغير رسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر شكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين .

ب الإدارة بالتجول : ويعد هذا الأسلوب شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمتجهاات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاجتماعات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية . والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء الزبائن، تشجع على إتباع الاتصال الغير رسمي (الإدارة بالتجول) حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي

ت- السلسلة الاجتماعية حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A إلى) (B بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B بدوره بنقلها إلى الآخرين وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا

ث- الاتصالات غير اللفظية : يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتتطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة . وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات، والإيماءات في الاتصال تفوق 99 % في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية، وقد سميت هذه الاتصالات بلغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته أو حركة جسده.