

المحاضرة الخامسة: أنواع الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات هي التي تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المنظمة، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل، كما يرى "رو جوزر" 1976 فإنه من الممكن فهم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية وتفويض السلطة وطريقة اتخاذ القرارات ذلك لأن هذه الأبعاد هي التي تحدد السلوك التنظيمي وتقيده وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها.

ولا يخفى بأن هذه العملية هي التي تميز السلوك التنظيمي عن باقي أنواع السلوك التي تحدث خارج الإطار التنظيمي.

ونتيجة للتفاعل الحديث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة، ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماط وأشكال رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وافقيا وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي - الذي سنتعرض له فيما بعد بشيء من التفصيل - بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المنظمات الرسمية نفسها.

الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يتم اتصال رؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفه رسميه من أعلى إلى أسفل وذلك حسب السلم الإداري، يلخص "كارترز" و"كاهن" 1978 أنواع هذا الاتصال كما يلي:

أ- الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل.

ب- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.

ت- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.

ث- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

ج- المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف اساسا الى اعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة

يبدو من هذا العرض الموجز لأنواع الاتصال العمودي "من اعلى الى اسفل" الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة اذا نظر اليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتغادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب، وفي توضيح الأبعاد العقائديه لأداء عمل ما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة تضحية وجهادا.

من الواضح أن الاهتمام بكل أنواع الاتصال المذكور وعدم الاقتصار على النوع الأول يؤدي إلى تكوين طباع جيد عند المرؤوسين الذين يمكنهم أن يلاحظوا بأن الرؤساء والمشرفين لا يقتصرون على إصدار التعليمات والأوامر بل يعملون على تقديم المعلومات الكافية المرتبطة بالأداء وتصحيح الأخطاء بتقديم المعلومات التي تنمي الدوافع الداخلية وتحقق الرضا في العمل.

- الاتصال من أسفل إلى اعلى:

إذا كان الاتصال من اعلى الى أسفل يقتصر في اغلب المؤسسات الاقتصادية وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات فان الاتصال من اسفله الى اعلى يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى والتقارير العامة او الطلبات، ومما يؤكد بهذا الصدد هو ان الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

فلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي من أسفل الى اعلى قليلا وصعبا والاتصال من اعلى الى أسفل كثيرا ومقتصرا على اصدار الاوامر ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي، من أسفل الى اعلى فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد اتباعه ان كان مشرفا مثلا.
- تقديم تقارير ايجابية او سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الاجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

وبالرغم من الحاجة القصوى إلى إجراء بحوث ميدانية حول تأثير وسائل وأنواع الاتصال العمودي في العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل أن بعض الدراسات الميدانية السابقة كالتى أجراها مختار حمزة (19) قد بينت بأن احسن وسيله للاتصال بالمرؤوسين تكون في الدرجة الأولى بواسطة الاجتماعات العامة اولا وبالتقارير ثانيا وبالمقابلات الفردية ثالثا في حين وجد بأن شح سياسة المؤسسة يكون احسن باتباع مجموع الأوامر الادارية اولا وعقد الاجتماعات ثانيا، في حين يمثل أسلوب الاجتماعات العامة اولا والنشرات ثانيا احسن عند تحديد مسؤوليات المرؤوسين، ومهما يكن، فإنه لا يمكن تعميم هذه النتائج على جميع المنظمات ذلك لأن المؤسسات الصناعية في الجزائر مثلا تتكون من أغلبية عمال اميين لا يمكن ان تشرح لهم سياسة المؤسسة باعتماد مجموع الأوامر الإدارية في الدرجة الأولى بل قد تمثل الاجتماعات العامة احسن وسيله لذلك. وباختصار، فإن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات من الرؤساء والمرؤوسين تتحكم فيه عدة عوامل ترتبط بالجو النفسي العام في المنظمة اولا بمضمون الاتصال ثانيا وبالمستوى التعليمي والثقافي للمستخدمين والعمال ثالثا، أما أحسن أساليب الاتصال العكسي "من أسفل الى أعلى" فقد وجد مختار حمزة لأن أحسن السبل تتمثل في الاعتماد على المقابلات الفردية اولا ثم التقارير ثانيا ثم الاجتماعات العامة ثالثا اما كاتب هذه السطور فقد وجد في بحث ميداني أجري في احدى المؤسسات الصناعية بالجزائر في سنة 1982 أحسن السبل للاتصال العكسي هي المقابلات الفردية اولا والاجتماعات العامة ثانيا والمراسلات الكتابية ثالثا، أن نتيجة هذا البحث الميداني تبدو منطقية خاصة اذا علمنا بان عينه هذا البحث كانت تتألف في مجموعها من عمال اميين الذين يفضلون الاتصال الشريف هذه الكتابي.

وعلى كل فإن هذا الموضوع في حاجة إلى كثير من البحوث الميدانية التي ينبغي أن تراعى بدقة شروط القياس النفسي إلى جانب مراعاة الجانب العقائدي للمنظمة ومجموع الشروط والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في نوعي ومضمون الاتصال كسلطة التنظيمية والمستوى التعليمي والاتجاهات السائدة عند مختلف الفئات من العمال والموظفين.

الاتصال الأفقي:

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجئون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدر من مصادر القوة والسلطة، وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية تمتد إلى خارج المنظمة.

يرى هنري فايول " في عبد الرحمن عبد الباقي 1973 " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وهما:

1- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل اعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية ربح سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

2- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

قد يكون مهما جدا ان تجرى بحوث ميدانية لتوضيح العلاقات بين الاتصال العمودي والاتصال الأفقي ومعرفة مدى تأثير نوع السلطة التنظيمية مثلا في أنواع وحجم الاتصال الأفقي وذلك لتجليه عدة مواضيع مرتبطة بديناميات الجماعة وتوضيح دور الاتصال اللا رسمي في ذلك.