محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر - تخصص عمل وتنظيم -

الأستاذة : بلهي حسينة

محاضرة حول موضوع : أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي :

1-أنواع الاتصال التنظيمي: تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية فيها، ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال سنتطرق إلى كل نوع بشكل مفصل بما يلي:

1-1- حسب درجة الرسمية:

- الاتصالات التنظيمية الرسمية: هي الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في المنظمات.(العساف،1999،ص221).

وهي تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي وهي عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة لاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم.

- الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات الموجودة بين الأفراد والجماعات وتكون بدون قواعد أو ضوابط تنظيمية محددة وواضحة، إذ لا تتم داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم .وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية محددة.

1-2- حسب درجة المباشرة:

- **الاتصال المباشر:** هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو ، وتشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملياتية (داخلية وخارجية)، ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي.

- **الاتصال غير المباشر:** وهي الاتصالات التي تسير جنباً لجنب مع الشبكة الرسمية، وتتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة ، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

1-3- الاتصالات حسب نوعية الاتجاه:

- **الاتصال النازل (الهابط) :** وهو نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا، وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء وسبل إنجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين .

ومن هنا فالاتصالات النازلة تحمل أوامر وتوجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية، كما أنها أداة نقل التغذية العكسية اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مردوديتها .

- **الاتصال الصاعد:** هي الاتصالات التي تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن ، الذي يتيح للمسؤوليات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

كما تتمثل في تلك الرسائل الموجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى، ويتكون معظمها من معلومات عن الإنتاج، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، وهذا النوع من الاتصالات له أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة.

- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية :** يتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين

الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.

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

- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** تشمل الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

2- وسائل الاتصالات التنظيمية:

تتعدد أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني ،وتوجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، ومن هذه الأساليب نذكر:

2-1- الاتصال الكتابي: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تقارير مستندات أو غير ذلك. كما هي ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة.

2-2- الاتصال الشفوي: هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي.

2-3- الاتصالات الإلكترونية: في الوقت الحالي برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الأنترنت ، وأجهزة الهواتف النقالة والذكية، والبريد الصوتي والإلكتروني ، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية والفضائية، حيث أسهمت كل هذه الوسائل في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي ، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات.

2-4- الاتصالات المرمة والمصورة : في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة، وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

محاضرة حول موضوع : عوامل الاتصال التنظيمي الفعال

تتوقف فعالية الاتصال وأثرها على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها العديد من المفكرين والباحثين، وفيما يلي أكثر العوامل شيوعا وقبولاً لدى المفكرين: (مجاهدي، 2018، ص316):

- 1- الإصغاء (الإنصات): ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها، ويعتبر إنصات المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يضمن له فعالية القرارات التي يتخذها. وتشير أغلب الدراسات إلى أن أكثر العادات تأثيراً على الإصغاء والتي يجب أن يتجنبها المديرين، هي إشعار الموظف بعدم أهمية ما يقوله، أو انتقاده ومقاطعته أو محاولة الانشغال بمكالمة هاتفية أو أي سلوك من شأنه تحسيس الفرد بعدم أهمية ما يدلي به.
- 2- الحديث المؤثر (التفصيل): وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير فيهم، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لا بد من أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها واستيعاب معانيها.
- 3- استعمال لغة الإشارة: يقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركة الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقه عندما يتعارض الإثنان.
- 4- السؤال والمناقشة: ينبغي على المدير المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال، وحتى يضمن فعاليته لا بد أن يشجع موظفيه على المبادرة وطرح السؤال لإثراء النقاش، والتخلص من التخوف الذي ينتاب الأغلبية عند محادثة المدير .
- 5- التقويم : إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسيسه، فالمدير الفعال هو من يقف على رد فعل رسالته من جاني مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه.
- 6- الاستجابة: وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يقدم كل ما هو مفيد وذو قيمة يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات.

ولا يتحقق الهدف من الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته، وهي:

- مدى وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها في ذهن المرسل نفسه، وهذا يقف على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال.
- مدى قدرة المرسل نفسه عن التعبير عن الأفكار التي لديه في صورة واضحة، ووضعها في صورة رسالة محددة.
- أن يتوافر الاستعداد لدى المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها بشكل أو بآخر بحيث تترك أثرا لديه وتحقق استجابة أو تولد ردة فعل حول موضوعها.
- قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب ما ورد في الرسالة التي تلقاها، وهل تمكن من فهمها كما هي ، أم أنه أضفى عليها الأوضاع النفسية والاعتبارات الشخصية الأخرى لديه.
- قدرة المستقبل على تنفيذ ما جاء بالرسالة والعمل على وضعها موضع التطبيق العملي.
- القدرة على تجنب عملية الاتصال ، أي عوائق قد تشوه مضمونها وتشكك في صدقها، وتحول دون نجاح هذه العملية.

ملاحظة: نحيط طلبتنا الأعزاء أنه سيتم موافاتكم ببقية المحاضرات في أقرب الآجال (نهاية الأسبوع على أقصى تقدير إن شاء الله)

مع خالص تمنياتي بالتوفيق الأستاذة : بلهي حسينة