

يعرف أغلب الباحثين الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) وذلك بنية تغيير سلوكه، أما الإتصال التنظيمي أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما فهو عملية تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

والإتصال التنظيمي لم يصبح مفهومًا مستقلًا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الإنساق المفتوحة، التي أولت للإتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة على مستوى مختلف التنظيمات، والمستويات التنظيمية، كما إهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي ويلمح الباحثان "كانز" و"كاهن" (من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة) على عدم إعتبار الإتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الإتصال بالنسق الإجتماعي الذي يحدث فيه الإتصال وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق .

ويرى باحثون آخرون مثل "كولد هير" و "يورتز" و "بييتسي" و "لزنياك" بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة .

وظائف الإتصال في هذه الحالة :

ويقصد بمفهوم "الوظيفة" في هذه الحالة مدى إستعمال الإتصال في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وبتأثير الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة .

1 - الإنتاج :

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في الهيئات والمنظمات خاصة في المؤسسات الإقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك أن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو إعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الإجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين نوعيته.

2 - الإبداع :

المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف

الإتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغير والتغيير التنظيمي فالروتين والنمطية والتقنين بإعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل يعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات فكلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى (من بين أسباب المقاومة: شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، تهديد التوازن الفردي والجماعي). و يرتبط الإبداع ببعدين :

1 - **البعد الأول :** يتمثل في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمخططات .

2 - **البعد الثاني:** و يتمثل في عملية تطبيق البعد الأول.

وهنا يأتي دور الإتصال بحيث يلعب هذا الأخير دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني

3 - الصيانة : وتتمثل في :

أ - حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .

تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي أو عمودي .

ج- ضمان إستمرارية العملية الإبداعية و الإنتاجية .

هيكل الإتصال :

هيكل السلطة - الهيكل التنظيمي (يرتبط بمناصب العمل) له أبعاد منها المركزية تفويض السلطة إتخاذ القرارات

هذه الأبعاد تميز السلوك التنظيمي عن باقي أنواع السلوكات التي تحدث خارج الإطار التنظيمي

من خلال الشكل المطروح سابقا يمكن الخروج بهيكل الإتصال بحيث يتخذ الإتصال في هذه الحالة أنماط وأشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الإتصال مرتبطة بهذا الشكل بحيث يتم الإتصال عموديا (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) وأفقيا وذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة.

1 - الإتصال من أعلى إلى أسفل :

يتم إتصال الرؤساء والمسؤولين بمرووسهم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل وذلك حسب السلم الإداري، أنواع هذا الشكل هي كما يلي :

أ- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل (تحديد دقيق).

ب - المعلومات المتعلقة بفهم العمل وإرتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة (مفهوم تكامل الوظائف).

ج - المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالعقاب والجزاء (نظم وإصح).

د - التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرووسين (إعداد برنامج تقويمي) يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي

هـ - المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

كما تجدر الإشارة أنه يجب إحداث شعور لدى المرووسين بأن دور المسؤولين لا يقتصر على تقديم الأوامر والتعليمات .

2 - الإتصال من أسفل إلى أعلى :

الإتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات والتنظيمات على إعطاء الأوامر والتعليمات، فإن الإتصال من أسفل إلى أعلى يكاد يقتصر على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات (هذا النوع من الإتصال قليل وصعب ويمكن تلخيص أنواع الإتصال العمودي من أسفل إلى أعلى فيما يلي:

أ - تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .

ب - تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد.

ج - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

د - طلب ته ضيحات وإستفسارات عن

بعض النقاط الغمضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

هـ - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

العلاقات العامة :

بينت بعض البحوث الميدانية أن أحسن وسيلة للإتصال بالمرووسين تكون بالدرجة الأولى بواسطة :

الإجتماعات أولا

التقارير ثانيا

المقابلات ثالثا

في حين وجد بأن شرح سياسة المؤسسة تكون أحسن بإتباع:

مجموع الأوامر الإدارية أولا

عقد الإجتماعات ثانيا

أما فيما يخص تحديد مسؤوليات المرووسين:

الإجتماعات العامة أولا

النشرات ثانيا

وفيما يخص المؤسسات التي تكثر فيها الأمية لا يمكن أحيانا تبني سياسة إصدار الأوامر الإدارية بل يلجأ في هذه الحالة إلى أسلوب عقد الإجتماعات العامة.

وبصفة عامة فإن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات من الرؤساء إلى المرووسين تتحكم فيها عدة عوامل ترتبط :

الجو النفسي العام في المنظمة أولا

مضمون الإتصال ثانيا

المستوى التعليمي والثقافي للعمال والمستخدمين .

أما أحسن أساليب الإتصال العكسي

مضمون الإتصال ثانيا

المستوى التعليمي والثقافي للعمال والمستخدمين .

أما أحسن أساليب الإتصال العكسي (من أسفل إلى أعلى):

المقابلات الفردية أولا.

التقارير ثانيا.

الاجتماعات ثالثا.

وقد يلجأ أحيانا إلى إتباع الأساليب التالية في بعض الدول أو المنظمات التي يلاحظ على عمالها نقص في التحصيل الثقافي والتعليمي :

المقابلات الفردية أولا

الاجتماعات العامة ثانيا

المراسلات الكتابية ثالثا.

وتجدر الملاحظة في هذا الإطار أن الأميين يفضلون الإتصال الشفهي عن الإتصال الكتابي .

الإتصال الأفقي :

يتم هذا الإتصال بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي .

ولنجاح نشاط المنظمة يجب تقوية هذا النوع من الإتصال خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط وإحتكار المعلومات ويرى "هنري فتلون" ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما :

أ - وجوب حصول الموظف على إدارة رئيسه جعل إعطاء أي معلومات لجهة

أخرى ويمكن عند ضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الإتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي .

ب - ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصالات الأفقية .

الإتصال اللارسمي داخل المؤسسات :

أخبار الإتصال اللارسمي تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود وإذا كان الإتصال مصدرا يترك آثارا سلبية عن الأداء وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه أيضا ذو خصائص يلخصها "كانز" و"كاهن" فيما يلي :

1 - الإتصال اللارسمي يعتبر تلقائي وعفوي في التعبير عن مشاكل وقضايا المنظمة أو المؤسسة وهذا يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي .

2 - يمتاز الإتصال اللارسمي عن الرسمي بسرعة الإنتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي .

3 - ولإستفادة من مزايا وإيجابيات الإتصال الرسمي فإنه ينبغي للإدارة الإستعانة بالمختصين البسيكولوجيين

لدراسة قنوات الإتصال اللارسمي المرتبة بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ موازيا للتنظيم الرسمي. بالإضافة إلى هذا فإنه ينبغي :

أ - وضع خريطة نفسية إجتماعية وذلك لمعرفة القادة الرسميين الذين يلعبون دورا كبيرا في عملية الإتصال اللارسمي.

ب - تتبع وتحليل محتوى الإتصال اللارسمي والإستفادة من جوانبه الإيجابية والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الإشاعة .

ج - توفير الإعلام الكافي والمشبع لحاجة المستخدمين .

د - دراسة وإيجاد الحلول لمختلف الأسباب التي تعوق الإتصال الرسمي .

هـ - وضع أسئلة وفرضيات حول العلاقة بين الإتصال الرسمي والإتصال اللارسمي وهل هي تكاملية وفي أي ظرف يحدث التكامل وفي أي ظرف يحدث التناقض والصراع بين النمطين .

وينصح ذلك بالقيام ببحوث ميدانية مع مراعاة المتغيرات والعوامل التي تؤثر في ذلك .

