

المحاضرة الرابعة : مدخل عام للاتصال المؤسسي:

إن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي المشاركة الفاعلة لكل الفاعلين في المؤسسة، إن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

1- تعريف الاتصال المؤسسي: إن الاتصال المؤسسي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في الموقف والاتجاهات- فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة.

2- أساليب الاتصال المؤسسي: يمكن التمييز بين أسلوبين للاتصال في المنظمات:

- ✓ **الاتصال المحرر:** تستخدم الكتابة كأسلوب لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، من خلال الخطابات، المذكرات والتقارير، الأوامر، القرارات والتعليمات.
- ✓ **الاتصال الشفهي:** يمكن اللجوء إلى الأسلوب الشفهي في الاتصال الرسمي مبينا ومفسرا للكلمات ومشيرا إلى مقاصدها. كما يمكن الاعتماد عليه ^أ يعزز بمكتوب وتلبية لمتطلبات الأداء في المنظمات وطبيعة الموضوعات المقترحة.

3- أهداف الاتصال المؤسسي: تسعى العملية الاتصالية لتحقيق هدف عام والمتمثل في التأثير في الشخص المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها، أو تغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهاراته لتقويمها، وبناءا على ذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى مجموعة الأهداف التالية:

- ✓ **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، مرغوب فيها، وهذا ولقد أوضحت نتائج الدراسات العديدة التي أجريت في هذا الشأن أن الاتصال الجماهيري.
- ✓ **هدف تثقيفي:** يتجه الاتصال نحو تبصر وتوير المستقلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم، واتساع أفقهم وفهمهم بما يدور حولهم من أحداث.
- ✓ **هدف تعليمي:** حيث يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- ✓ **هدف ترفيهي أو تروحي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والافتتاح إلى نفس المستقبل.
- ✓ **هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- ✓ **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد.

4- مهام الاتصال المؤسسي: من بين أهم مهام الاتصال في المؤسسة نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر مايلي:

- إيجاد معيار مشترك للتفاهم يشكل أبرز عوامل ثقافة المؤسسة. إيجاد علاقة قوية.
- تمكن من التحوار وتنمي التقارب.
- العمل على استمرارية هذه العلاقة التي بنيت.

- العمل على الحركة وحث الآخرين على التحرك. (مبدأ تشجيع الابتكار والمبادأة)
- تجاوز الخلافات والأفكار المسبقة التي عموما ما تعكر وتوتر أجواء العمل.
- تعرف مختلف الفاعلين على صيرورة التغيير وآليات تنفيذه.
- السماح ببنّين الجهود المختلفة.
- المساعدة على توقع المشاكل وحلول الصعوبات الناجمة.
- إيجاد حلقة وصل بين المسؤولين وبين المساعدين تضمن سهولة في التعامل.
- يعمل الاتصال أيضا على تحميل المسؤولية ويشجع على تفويض السلطة.
- البحث على الفعالية والانجاز في المنظمة.
- يعزز علاقات العمل.
- من وظائف الاتصال تطوير الموارد البشرية.

5- أركان الاتصال المؤسسي: للاتصال عوامل أساسية يقوم عليها من بينها:

- ✓ **عوامل مصدرها قوة المرسل:** يقصد بها تلك السلطة التي تعطي الاتصال القوة التي تجعل المرسل إليه يستمع، أو يقر أو ينفذ ما يطلبه المرسل.
- ✓ **عوامل مصدرها درجة الثقة:** تزداد الثقة في المصدر كلما زادت درجة الاعتماد عليه أو درجة الدقة، وهذا بدوره يتوقف على مدى معرفة أو إدراك المرسل إليه أن المرسل يعلم الشيء الصحيح أم لا، وأن لديه الدافع على نقل ودرجة إدراك وتيقن المستقبل لخبرة وموضوعية المصدر.
- ✓ **عوامل مصدرها جاذبية:** المصدر ومن زاوية أخرى يتوقف تأثير المستقبل عن درجة جاذبية المصدر فكلما كان المتصل معروفا يجد المرسل إليه إشباعا في مشاركة المصدر فيما يدعو إليه، ومحور هذه العوامل أن يظهر المرسل إلى المستقبل إنهما متشابهان وان مصالحها واحدة أي استخدام إستراتيجية الانتماء.

- ##### 6- أشكال الاتصال المؤسسي: تعتبر عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال، من خلال الاتصال، فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتطورت مهاراتهم فيه كلما ازدادت فاعلية المؤسسة، وبهذا تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يحدد المسؤولين تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، وتنقسم الاتصالات في المؤسسة إلى قسمين أساسيين:

6-1- الاتصال الرسمي: وهو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة. ويأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال مثل التقارير والطلبات والشكاوي والمراسلات الرسمية وغيرها وقد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة إصدار المدير لأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه. ويصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمية إلى ثلاث أنواع:

- أ- **الاتصال النازل:** هو ذلك الاتصال الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، بمعنى أنها تصدر من القيادة الأعلى للمؤسسة إلى مستويات الإدارة المختلفة سواء المتوسطة إلى المستويات السفلى من الإدارة حيث يوجد العاملين المنفذين في قاعدة الهرم.

ويتميز هذا الاتصال بالوضوح والسهولة في المنظمات الإدارية الصغيرة والمتوسطة الحجم ولكن هذا لا يمنع من أنها تواجه صعوبات بالنسبة للمنظمات الإدارية الضخمة إذ أنه يحدث سواء فهم للتعليمات والأوامر الهابطة من الأعلى نظرا لمرورها على عدد كبير من العاملين في المنظمة.

ب- الاتصال الصاعد: الاتصال الصاعد يعمل على إبلاغ الرؤساء الإداريين بالمعلومات ومدهم بالبيانات وإخبارهم بالمشاكل والعقبات التي تعرقل تنفيذ برامج المنظمة وقراراتها في المستويات السفلى منها وتمثل المنبع الذي تستقي منه القيادة الإدارية شتى المعلومات ومختلف البيانات المتعلقة بشؤون منظماتهم الإدارية مما يتيح لها الفرصة لإصدار قرارات سليمة.

ت- الاتصال الأفقي: يتم يسن العاملين في مستوى إداري واحد أو مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم وبين العاملين في منظمة إدارية أخرى. لقد زاد الاهتمام بهذا الاتصال بعد وضوح الدور الهام الذي يلعبه في تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة الإدارية، لكي يعمل الجميع كفريق واحد متكامل.

2-6- الاتصال غير الرسمي: يعتبر الاتصال غير الرسمي جزءا طبيعيا من حياة المؤسسات ينشأ من انتشار الأخبار و المعلومات والإشاعات حول أمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة لا يمكن للإدارة الإغفال عن وجوده إذ يحقق أهدافا لا تتحقق ، وأهداف الاتصالات الرسمية بل قد تعمل على تعطيلها لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود فهي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل وأفقا دون حاجز. يتم هذا الاتصال بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها.

7- عوائق الاتصال المؤسسي: إن الاتصال داخل الجماعة أو بين شخصين خاصة في وضعيات الاتصال المختلفة داخل المنظمة أو في إطار العمل، فيعرف كثيرا من أنواع العوائق إن هذه العوائق قد تصنف إلى خمسة أصناف على الأقل:

1-7- العوائق المادية: إن من بين العوائق المادية التي تعترض سبيل الاتصال الفعال خاصة داخل التنظيمات أو وضعيات العمل الجوانب المادية، كيف يتم ذلك؟ نأخذ مثلا المقابلة التي ستجرى بين المسؤول أو المشرف ومساعد، ولتكن هذه المقابلة مقابلة لتقدير القدرات والتي ينبغي أن يتجرد خلالها من السلم الهرمي، لأنه في هذه الوضعية يعتبر أولا مقوم وأمامه مقوم، فإذا استقبله من وراء مكتبه، فهذا إحياء بأنه لم يستطع التخلص من مرتبته في السلم الهرمي، فالمكتب هنا يمثل حاجزا لعملية الاتصال.

وهناك عائق آخر، قد تدخل الكاتبة مرات عديدة أثناء المقابلة، فينقطع الحوار، وهذا سيء جدا بالنسبة للمقابلة، كما أن الهاتف قد يرن، وقد يتعاط مع المشرف، فهذه السلوكيات كلها تعتبر عوائق مادية، وقد تكون القاعة غير صالحة للمقابلة لأنها معرضة إلى تشويش يصدر عن ضجيج الآلات، وقد يكون الكرسي الذي يجلس عليه المساعد غير لائق ومتعب مما قد يسبب عائقا للاتصال.

2-7- العوائق الشخصية/ النفسية: إنها كثيرة ومتعددة قد يرجع بعضها إلى المشرف، وقد يرجع بعضها الآخر إلى المساعد نفسه. ومن الأسباب التي تعود إلى المساعد قد نجد الخجل الذي يجعله في وضعية لا يستطيع فيها التعبير عن كل ما يجول في خاطره، وقد يتوقف أحيانا عن الكلام لمدة مثير للانتباه. وقد يكون المشرف معجبا بنفسه ومتكلا، وهذا ما قد يثير حفيظة المساعد لأنه يشعر بالاستصغار، فيرفض التعاطي مع المقابلة بشكل جدي وفعال، وقد تظهر أحيانا عدم قدرة المشرف على امتصاص الغضب وتلطيف جو المقابلة أو الاجتماع، وهذا نوع آخر من العوائق.

3-7- العوائق الثقافية: إن الاتصال الفعال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع اعتبار مختلف الفاعلين في هذه

المنظمة على أنهم أناسا لهم أبعاد نفسية وأخرى ثقافية اجتماعية لابد من مراعاتها، لأن التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس فقط غائبا عن الاتصال بل قد يثير لديه إستراتيجية الهجوم، وقد يلجأ أحيانا إلى المقاومة غير المعلنة.

4-7- العوائق النفسية الاجتماعية: إن أهم عنصر في العوائق النفسية الاجتماعية هو الاتجاهات المتعلقة بأساليب القيادة، نذكر منها:

- **الاتجاهات السلطوية:** المتمثلة في إعطاء الأوامر وتنفيذها مما قد يثير سلوكيات سلبية جدا من طرف المساعدين والعمال، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى قتل روح المبادرة، فإنها زيادة على ذلك تؤدي بالضرورة إلى الإحباط الذي سيؤدي إلى الانفجار أو الكف والانطفاء وهي جوانب سلبية لا تتماشى مع مبادئ الإدارة العليا، ما يؤدي إلى التصادم وإلى الصراعات.

- **الاتجاهات التعاونية:** قد يرى الكثير أنها الأمثل، صحيح نسبيا ولكنها مع ذلك تؤدي هي الأخرى إلى الحد من روح المبادرة وقد تثير سلوكا سلبيا يتمثل في رفض المساعدين بعض أوجه التعاون لأنه في تصورهم قد يشكل حاجزا أمام تطوير قدراتهم وتحملهم روح المسؤولية واتخاذ القرار.

- **الاتجاهات التوضيحية:** وهي التي يلجأ إليها المشرف لتقديم الإمكانيات الضرورية لمساعدته أو للذين يشرف عليهم، فيحاول مناقشه أبعاد المشكلة معهم حتى يدركوا ويفهموا جدا المسألة ثم يترك لهم حرية حل المشكلة واتخاذ القرار.

إن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي المشاركة الفاعلة لكل الفاعلين في المؤسسة، إن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.