

الوحدة التعلّمية الخامسة: وسائل الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

يصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي تحديدا دقيقا بحكم أنه لا حدود للابتكار والإبداع في ظهور وسائل جديدة، فالعقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم أساليب اتصالية حديثة، وذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، لذلك تتعدد وسائل الاتصال التنظيمي في عصر التطور والاتصالات والتقنيات الحديثة، وتنقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية، وهي:

1- وسائل الاتصال الشفهوية.

2- وسائل الاتصال المكتوبة.

3- الوسائل السمعية والبصرية.

1. وسائل الاتصال الشفهوية:

وسائل الاتصال الشفهوية هي أكثر وسائل الاتصال التنظيمي انتشارا داخل المنظمات، فالكلمة المنطوقة تحدث في كل مكان داخل المنظمة، ويشمل ذلك على المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات، وهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكيد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، كما تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل الاتصالية عدة وسائل، نذكر أبرزها:

1.1. الهاتف: هو وسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة، ففي كثير من الأحيان تفضل معظم المؤسسات استخدام الهاتف للتواصل بين الأفراد، ومن أمثلة الأمور التي يستخدم فيها الهاتف دعوة الأعضاء إلي اجتماع طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة

أو عاجلة، التأكد من حسن سير العمل أو تطبيق الأساليب المتفق عليها، التنسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير بالسؤال عن حالة مرضية ممنوع زيارتها.

2.1. الاجتماعات: تعقد الاجتماعات داخل معظم المؤسسات بشكل مستمر ودائم، ويجب التأكيد أن أي اجتماع لابد له من أهداف، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف، وتعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتتوير الأفراد والإجابة على أسئلتهم، فهي وسيلة يتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية هذه الوسيلة تتوقف على أسلوب إدارة تلك الاجتماعات ومدى فاعلية أعضائه ودرجة نضجهم ومستواهم الثقافي والتنظيمي.

3.1. الاتصال الشخصي المباشر: يكون وجهها لوجه ما بين المرسل والمستقبل (المستمع)، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشخصي بينهم وبين رؤسائهم.

4.1. المقابلات: تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، ونقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، أو معالجتها أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل، والمقابلة هي المواجهة بين شخصين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق غرض محدد، وتختلف المقابلات حسب الغرض منها، ومن أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها في المؤسسة نجد:

- **مقابلة إعلامية:** هي مقابلة لتبادل المعلومات الخاصة بسير العمل وما يخص الأداء الوظيفي.

- **مقابلة التوظيف:** هي مقابلة يكون فيها ممثل المؤسسة بحاجة إلى معرفة بعض المعلومات عن طالب الوظيفة، وفي الجانب الآخر نجد أن طالب الوظيفة بحاجة إلى الكثير من المعلومات عن المؤسسة والوظيفة المرشح لها.

- **مقابلة التدريب:** ترتبط مقابلة التدريب بتنمية مواهب وقدرات الموارد البشرية، وعادة ما تعقد هذه المقابلة قبل بدء برامج التدريب، ويقصد اختيار الأفراد واختيار البرامج التدريبية التي تتلاءم مع المستوى المتوقع إحقاقه ببرنامج تدريبي معين أو بعثه للحصول على مؤهلات معينة.

- **مقابلة التقييم:** تهدف مقابلة التقييم إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي وكافة الجوانب المرتبطة به، بجميع العاملين خلال حياتهم الوظيفية بالمؤسسة، وتختلف طريقة التقييم حسب المستوى الوظيفي لكل موظف.

5.1. المحاضرات والخطب: تعد المحاضرات والخطب من أحسن وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المؤسسة على اختلافها لشرح وجهة نظرها في المسائل الخاصة بالعمل، وبيان ما حققته من نجاحات وتحدياتها وما تلاقيه من صعوبات، ومع أن الجمهور الذي يحضر المحاضرات يعتبر صغيرا نسبيا إلا أن المحاضرات والخطب تتيح فرصة هامة لمواجهة جمهور المؤسسة بالخطيب الذي عادة ما يكون مدير أو رئيس مجلس الإدارة.

6.1. سبر الآراء والأسئلة المفتوحة: وهما الوسيلتان اللتان تسمحان بمعرفة آراء الموظفين والعمال وتأخذ اتجاهين متعاكسين، فالوسيلة الأولى (سبر الآراء) تسمح بالذهاب إلى العمال وتعطيهم الحرية في التكلم، أما الثانية (الأسئلة المفتوحة) تجعل العمال يأتون بأنفسهم لطرح أسئلتهم للمسؤولين.

2. وسائل الاتصال المكتوبة:

يعتبر المكتوب هو العنصر الأساسي في الاتصال التنظيمي، حيث أن نسبة عالية من رسائل المؤسسة تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة، فالمكتوب يسمح بتحويل التزامات الاتصال كنشر المعلومات، نقل الأوامر، إعلان النتائج، ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل، وتشتمل وسائل الاتصال المكتوبة في:

1.2. التقرير: هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات، التي قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو الرقابة على العمل، وهو عدة أنواع:

- **حسب طبيعته:** هناك التقرير الإخباري الذي يعمل على نقل الأخبار دون التعليق عليها، وهناك تقرير تحليل الذي يعمل على عرض المعلومات ثم يقوم بتفسيرها وتحليلها.

- **حسب درجة الرسمية:** هناك التقرير الرسمي الذي يأخذ شكلا أو نمطا معيناً عند إعداده، وهناك التقرير غير الرسمي الذي لا يتقيد بشكل معين ويكتفي فيه بتحديد طرفي التقرير (المرسل والمستقبل).

- **حسب الفترة الزمنية:** يوجد التقرير الدوري وهو تقرير يتم إعداده على فترات زمنية منتظمة (يومي، أسبوعي، شهري)، ويوجد التقرير غير الدوري الذي لا يرتبط إعداده بزمن معين ويتم إعداده حسب الحاجة.

2.2. دفتر الاستقبال: هو وثيقة أساسية سهلة الاستعمال، يدخل في الحياة اليومية للمؤسسة غالبا ما يكون خاص بجمهور المؤسسة، فهو يقدم للجمهور نظرة شاملة عن المؤسسة كحجمها، نمط تنظيمها، نشاطها قانونها الداخلي وكل ما يتعلق بشروط العمل، أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الجماهير الجديدة وتساعدهم في التعرف على المؤسسة بشكل واضح ومختصر.

3.2. المذكرات والأوامر والتعليمات: في بعض الحالات قد تأخذ طابعا شفويا، ولكن الطابع المكتوب يسمح باعتمادهم كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وغالبا ما تأخذ شكل التوجيهات والقرارات والمشورات، يُعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء من أجل توضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح معين.

4.2. المنشورات البيانية: تحتل مكانا صغير، تلخص معلومات مهمة حول موضوع دقيق هي: وثيقة تمر في جميع الأماكن والمصالح ويجب أن تبقى لمدة طويلة، وتقدم على شكل ورقة مكتوبة من الجهتين أو ورقتين أو مطويات.

5.2. لوحة الإعلانات: تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال من أجل تبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ويكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسات لأغراض توضح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية، والمعلومات المرتبطة بضبط الجودة، وغير ذلك من أوجه المعرفة، ومواضيع الاهتمام الخاصة مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطلات الموسمية مثل إجازة الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية.

6.2. المراسلات والرسائل الخاصة: تعتبر المراسلات من وسائل الاتصالات المكتوبة في مجال الأعمال، وتتميز بأنها تعطي معلومات تفصيلية وهامة عن الموضوع الذي تدور حوله، كما أنه يسهل الرجوع إليها وحفظها، بينما تؤخذ الرسائل الخاصة كقناة الاتصال الرسمي المكتوب أحد الاتجاهين إما الاتصال النازل أو الصاعد، ويتم توجيه الرسالة الخاصة على حسب أحدهما، ويتم توجيه الرسالة الخاصة في حالة الاتصال النازل من رئيس مجلس الإدارة أو من المدير إلى أحد العاملين الجدد بالمؤسسة لكي يرحب به كعضو جديد، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسات أوضاع المؤسسة والمؤسسة التي تنتظر الموظف الجديد أيضا قد توجه الرسالة الخاصة إلى العاملين أو إلى مستوى إداري معين إخطارهم بوصول مسؤول جديد وقد تقوم الرسالة بالدورين في الوقت نفسه.

7.2. الدليل والكتيبات: تلجا معظم المؤسسات إلى إصدار دليل العاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج المزايا المادية والعينية، وحقوق الموظف وواجباته العامة، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.

8.2. الشكاوي: تقوم فكرة نظام الشكاوي كوسيلة اتصال مكتوب في تعبير العاملين عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وهذا الجانب تضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي، وتأخذ معاني عديدة كالباب المفتوح، صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين الاقتراحات للرؤساء المباشرين الذين يرفعونها

بدورهم إلى الإدارة العليا أو عن طريق لجان فرعية أو لجان دائمة، وذلك حسب محددات النظام المتبع للاقتراحات.

9.2. الفاكس: هو وسيلة اتصال شخصي غير مباشر، يتميز بقدرته على إرسال الوثائق والرسوم المطبوعة عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية.

10.2. البرقية: تعتبر البرقية عبارة عن وثيقة الأخبار أو عرض موجز لقضية هامة أو مستعجلة لإعطاء تعليمات توجه للرئيس الإداري أو المرؤوسين نتيجة وقوع حدث دون سابق إنذار.

11.2. جريدة المؤسسة: تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة إخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر الجريدة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

3. الوسائل السمعية البصرية:

ظهرت هاته الوسائل في الوقت الراهن نتيجة للتطور الرهيب في وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد لجأت المنظمات لهاته الوسائل مستفيدة من خصائصها التقنية المتطورة، ومن بين الوسائل السمعية البصرية المستخدمة في المؤسسات في سبيل تدعيم الاتصال التنظيمي نجد:

1.3. الحاسوب: الحاسوب هو عبارة عن أداة مساعدة للفرد في اتصاله بمختلف الجهات والأشخاص، من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص وتسيير الانترنت عبر المواقع الإلكترونية.

2.3. الأنترنت: وهي شبكة داخلية في المؤسسة تقوم بانشاؤها المؤسسات على اختلاف أحجامها، فهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، محتويات هاته الشبكة تحددها المؤسسة وطبيعة إنتاجها ولا يستطيع أي شخص خارج المؤسسة أن يدخل لها.

3.3. البريد الإلكتروني: هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم.

4.3. فيلم المؤسسة: هو شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل.

5.3. المحاضرات عن طريق الشاشة: هي تزاوج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات.

6.3. الشبكات الاجتماعية: واكبت المؤسسات في العصر الراهن مخرجات التطور التكنولوجي، مستخدمة بذلك وسائل التواصل الاجتماعي في بناء إستراتيجيتها الاتصالية، حيث استغلتها في الجانب الترويجي والتسويقي وكذا التواصل مع جمهورها على غرار إنشاء صفحة فايسبوكية رسمية خاصة بالمؤسسة.