

## المحور الثاني: الاتصال في المؤسسة

### I. تمهيد:

المؤسسة كمنسق بحاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي، و عليه هي بحاجة إلى اتصال يسمح لمستخدميها بفهم مهامها، بما يرفع من مستوى الأداء. و يجعلهم بذلك قادرين على مواجهة التحديات التي قد تعترض سبيلهم. كما يعمل الاتصال الفعال في المؤسسة على تحقيق الهدف الأسمى من خلال ضمان تنسيق كامل و تام بين مختلف العمليات التسييرية. و كذا إزالة عقبات التباعد الناتجة عن لا مركزية التسيير و الظروف الناتجة عن تقسيم العمل و التطور التكنولوجي.

فتوفير المعلومة بالقدر اللازم يسمح إذا لكل فرد في المؤسسة بتلبية حاجاته إليها ليعرف موقعه من المؤسسة و دوره فيها، و بالتالي إلى تحقيق التنسيق في العمل لبلوغ الهدف و مواجهة كل ما من شأنه أن يعيق فاعلية الأداء و تحقيق التقارب بين الأفراد و فروع المؤسسة.

بالإضافة إلى أن الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة، فهو الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع و مستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية و أفراد، فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية.

### ا. تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف محمد فهمي العطروري الاتصال التنظيمي على أنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم "

كما عرفه محمد علي بأنه " يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة. فالفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية "

و يقصد به " تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى ".

في حين عرفه الهوارى سيد محمود بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " و عرفه عامر يس على أنه " ظاهرة تؤثر وتتأثر

بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم "

و هو " عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسئول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات "

كما يعرف Thayer الاتصال التنظيمي بأنه: " تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال :

1. نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة
2. نظام إيصال الأوامر: التعليمات.
3. نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...

مما سبق فإن الاتصال التنظيمي تجاوز فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إدارياً وتنظيمياً. كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

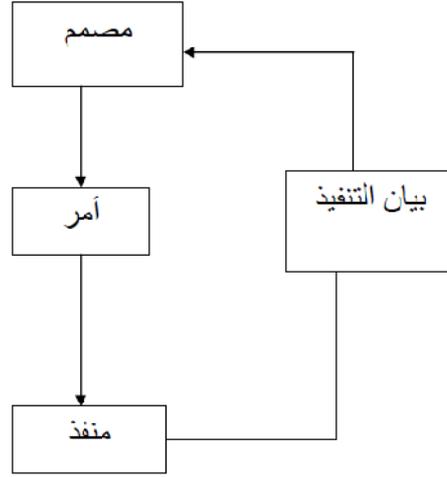
## II. التطور التاريخي لمفهوم الإتصال في المؤسسة:

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين و المفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص و القصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات. وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

فمنذ بداية القرن 19 تقريباً عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتماداً على عقلنة وسائل الإنتاج. وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور Taylor داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسساً لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من القسوة. فهو نظام تنظيمي للعمل والذي أخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج، ويمكن القول أنه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية. و ركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت و التجارب و ليس على الحدس و التخمين التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل و أوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك.

بالنسبة لتايلور فإن محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين (المديرين أو المسيرين)، تقسيم العمل بين العمال المنفذين و المديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل. و بهذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال" الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها. والكفاءات المطلوبة من العمال ضرورية جدا و تدريبهم على أسس علمية وهي مبنية على احترام مفهوم الوظيفة الممنوحة إليهم والتعاون بين العمال والمديرين على أسس الطريقة العلمية و الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

ينحصر الاتصال في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط. أما العامل البسيط فيقبل الأوامر أين كل شيء منظم بإحكام وليس له الحق في إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل. والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط والإطار أو الإدارة العليا تكون إما في حالة وجد الأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين. فهذا الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي جسده نظام تايلور في حقيقة الأمر يتموضع دفعة واحدة على مخطط صراعي بين المستويات المختلفة، وهو قاس إلى درجة التركيز فقط على المطابقة بالضرورة بين الأهداف المحددة و التخطيط والإنتاج المرتقب. وفي نفس الفترة، يمكن أن نضيف نظاما آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي. و هذا النظام قائم على السلطة و قدرة الخدمات التجارية و التسويقية على قياس و توقع تطورات السوق وعلى قدرة المؤسسة على الإجابة على هذه التوقعات. و يركز كليا على المعلومات و الاتصال من السوق اتجاه المؤسسة، و من المؤسسة تجاه السوق والخدمات التجارية و التسويقية لبقية المنظمة. و عرف في هذا النظام لأول مرة مفهوم الاتصال الأمر الذي سيؤدي إلى الاتصالات التجارية و التسويقية مثل اتصال الصورة و الاتصال المؤسساتاتي.



الشكل يبين نظام الاتصال التقليدي لتايلور

و قد تطور الاتصال ببروز نظام آخر و هو نظام الإدارة و خفض التكاليف، يقوم أساسا على مبادئ التحسين والربحية و قاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة لإدارة و مراقبة تسيير المؤسسة. وتتم من خلال هذه المعلومات بطريقتين متكاملتين: كتابة وتفسيرا إضافيا.

وتكون المعلومات المحدودة أساسا لتشغيل هذه الخدمة لتلبية توقعات نواتج و أدوات و وسائل الإنتاج، و تتعامل مع الحقائق والأرقام و لا يأخذ في الاعتبار البعد الإنساني بصفة عامة. وكما هو الحال في الأنظمة السابقة، لا يمكن أن يكون الاتصال بين الأشخاص. و شيئا فشيئا بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها. و كنظام بدأ يظهر في المؤسسات ليهتم بالعلاقة بين الثقافة و المؤسسة و الفرد تحت كل الأشكال و في كل المستويات التنظيمية بدون أن تكون هنالك مركزية. فالالاتصال و بالتحديد الداخلي أتى من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحده لا يكفي لتحويل المعلومات و الأوامر أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة.

فالنتظيم التايلوري على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات ترى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري أين لا يعدو الاتصال أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من أعلى. فالتايلورية تستعمل نفس اللغة أو نفس التصور وطريقة الإدارة المستخدمة في المؤسسة العسكرية. فالمنظمات الاقتصادية حاليا أصبحت تبحث عن أكثر فعالية و حياة داخل نسقها التنظيمي و ذلك من زاوية تقطنها إلى أن التفاعلية القوية بين عناصر تكوينها الداخلي يعطي نتائج أحسن بكثير مقارنة ببقاء العنصر الداخلي في منأى عن بعضه البعض.



الشكل رقم (6) يبين تطور الاتصال في القرنين 19، 20

و لقد وصف الاسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف C أربع مرات) في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف (Costes)، و في السبعينات عصر التسويق التجاري (Commercial)، و في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad)، و في التسعينيات الاتصال الشامل (Communication globale).

وعلى العموم فإن الظروف التي ورد ذكرها والتي ظهر و تطور في خضمها الاتصال تبقى هي نفسها تقريبا الدواعي والدوافع التي أدت إلى تبنيه كعامل و عنصر فعال لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على هيكلة ونشاط المؤسسات باختلاف أصنافها. كما يمكن أن نضيف إلى تلك الدوافع مجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير اتصال المؤسسة وأهمها : المنافسة بين المؤسسات أولا. حيث أن هذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين ما لا يتأتى إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد أساسا على عمود فقري ثابت هو الاتصال. وهذا بالإضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيات الاتصال وخاصة تلك الموصولة بجهاز الكمبيوتر على غرار بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الانترنت ، الاكسترنات و غيرها من الوسائل. كما يمكن أن نضيف عنصرا يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال و هذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي

للمؤسسة و الذي أصبح يطلبه بكثرة لأن هذا الأخير يحس بارتياح وفعالية أكثر مع المؤسسة التي تطبق فعلا اتصالا أو عملية اتصالية مدروسة مع المؤسسة و المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء.

### III. أشكال الاتصال في المؤسسة:

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم و على حجم المؤسسة، و على نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. و كذلك يختلف نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة و العاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة و هكذا. و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى:

➤ الاتصال الداخلي و يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.

➤ الاتصال الخارجي و يركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.

#### 1) الاتصال الداخلي و أشكاله:

يركز الاتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم (عامل، إطار)، فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تكملة ضرورية للاتصال التسويقي من أجل دفع و تعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

أ) تعريف الاتصال الداخلي: و عرف الدكتور عزي عبد الرحمان الاتصال الداخلي بأنه "عملية

هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و التأثير في المواقف و الاتجاهات، فهو بهذا

أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.

و إن المقصود بالاتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل و توضح النشاط، بل هي كذلك انتشار الرموز و القيم التي تنقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات و طاقات التمهين و التبصر.

و قد يكون الاتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، كما قد يكون في مستوى أفقي بهدف

إحداث تغيير من أي نوع. و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو

توجيهات قصد أداء و تسهيل العمل. وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة

لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جميع

النشاطات الاتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من : أحاديث رسمية إلى

اجتماعات و لقاءات رسمية ، و يعتمد على وسائل متعددة مثل :جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات

...الخ.

أي أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ و تنمو و تتطور فئة وحيدة و متجانسة يطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة.

(ب) أشكال الاتصال الداخلي: هناك نوعين من الاتصال داخل المؤسسة، اتصال رسمي قائم عبر الدوائر و القنوات الرسمية، و اتصال غير رسمي يحمل مجموعة من الخصائص كشفت عليها مدرسة "بالو-آلتو". إذ تأكد منذ سنوات أن هذا الأخير يلعب دورا في حسن أو سوء سير العمل، و هو ما جعل الباحثين يركزون على دراسته باعتباره أحد أقطاب الاتصال الداخلي.

أولا: الاتصال الرسمي: و هو الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، إذ تحدد المنظمات طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط الأفراد. و من ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المنظمات. و يعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير و الخطابات و الاجتماعات الرسمية و ما شابه ذلك. و يأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات:

➤ الاتصال النازل: و هذا يعني أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة و تتجه إلى المرؤوسين. أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم مثلا، أو دون المطالبة بمناقشة تلك الآراء و الاقتراحات.

➤ الاتصال الصاعد: و هو عكس النوع السابق، حيث يستطيع المرؤوسون تقديم اقتراحات أو حقائق أو ربما شكاوى للرؤساء.

و يلاحظ أن التفاعل في هذين النوعين في اتجاه واحد و في كلتا الحالتين يكون رأسيا.

✓ الاتصال الأفقي: هذا النوع له أهمية كبيرة لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل و هي تتم بين المستوى الواحد و تتمثل هذه الاتصالات في اجتماعات .....إلخ. و يساهم الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة و فعالية نظرا لوضوح الرؤى أمام الجميع و أخذ كافة جهات النظر في الحسبان. فهي بذلك اتصالات ايجابية بناءة تهدف إلى تبادل معلومات و أفكار و آراء وتكفل سرعة حل مشكلات العمل الروتينية و تسير دفعة العمل اليومي.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: و يتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطريقة التقليدية في تبادل المعلومات أو الأفكار أو غيرها.

فقد عرف الدكتور " أحمد زكي بدوي" الاتصال غير الرسمي في كتابه " معجم مصطلحات الإعلام"

بأنه "الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي، أو بعيدا عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص"

و يمتاز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من المميزات نلخصها في النقاط التالية:

\* يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبء التعطيل عن المدير.

\* يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.

\* يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.

\* ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.

\* يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

\* يستخدم في إزالة عوامل الانفعال و التوتر و القلق و الكبت النفسي.

\* يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع.

**(2) الاتصال الخارجي:** يعرف بأنه "مجموعة من الوسائل الموجهة و التي تستخدمها المؤسسة بغرض

تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، تقوية و تحسين صورتها في محيطها الداخلي و الخارجي.

و يعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه "حلقة الوصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها.

ففي كل الأحوال لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة لها

صلات مع أفراد المجتمع. و لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها و

بين جماهيرها. وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، و إنما يجب أن تبنى على أسس متينة و خطة

مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و

المحافظة عليها".

أما الدكتور الطهطاوي فيرى أن الاتصال الخارجي "يشكل همزة وصل بين المؤسسة و مختلف الهيئات و

المنشآت للوصول إلى أهداف تتحقق من وراء هذه العلاقات و يساعد الجماهير على نقل وجهات نظرهم

تجاه المنظمات الإدارية و نشاطها سواء كان ماديا أو معنويا، و التعرف على خدمة الإدارة العامة و الوقوف على ما يصادفهم من عقبات و عراقيل".

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي و موظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الأخير إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي و ذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما و فعالا.

## 17. وسائل الاتصال في المؤسسة و تقنياته:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل و التقنيات لتسيير العمل الإداري داخل المؤسسة.

### 1) وسائل الاتصال في المؤسسة:

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة و الهدف المقصود منها و نوع الجمهور المستهدف و مدى قرب الجمهور و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال. و هناك عدة وسائل للاتصال الإداري (التنظيمي) منها الشفوي، الكتابي، و وسائل أخرى كوسائل الاتصال التصويرية و التصرفية، و سنتطرق إلى أهمها بإيجاز :

#### أ) وسائل الاتصال الشفوي :

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد. و تتكون منه الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للموظفين مثلا. و تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال لسرعته و لكونه يعطي ردود فعل مباشرة و يسهل التفاعل . و وسائل الاتصال الشفوي يمكن أن تكون مباشرة بدون استخدام وسيط أو غير مباشرة باستخدام وسيط.

#### أولا: قنوات الاتصال الشفهي المباشر: و منها:

➤ التعليمات و الأوامر: تعمل عملية الاتصال في بعض المؤسسات عن طريق إصدار التعليمات و

التوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين.

➤ الاستشارة: لا ينجو أي عمل في المؤسسة من المشكلات أو المعوقات التي تؤثر بدورها على

سير العمل و نتائجها. و قد تختلف هذه المشكلات مما يتطلب من المؤسسات اللجوء و الاستعانة

ببعض الخبراء و الأخصائيين في حل هذه المشكلات. و تكون الاستشارة هنا وسيلة من هذه

الوسائل.

➤ المقابلات: تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر. و تعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الأخرى الاجتماعية أو الإنسانية. و تعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجه لوجه. و تختلف المقابلات حسب الهدف منها، و من أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها:

- ✓ مقابلة إعلامية.
- ✓ مقابلة الاستشارات.
- ✓ مقابلة التوظيف.
- ✓ مقابلة التدريب.
- ✓ مقابلة التقييم.
- ✓ مقابلة العلاقات العامة.
- ✓ مقابلة النقل و الترقية.
- ✓ مقابلة الإجراءات التأديبية.

➤ الاجتماعات و المؤتمرات: حيث تعتبر الاجتماعات و المؤتمرات إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي. إذ يلتقي الموظفون في مواعيد محددة لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات. و يتم هذا اللقاء حسب أجندة المؤسسة، حيث يتم الاجتماع سنويا لمناقشة إنجازات المؤسسة و تحدياتها و كذلك أهدافها و تطلعاتها بخصوص المرحلة القادمة. و في الغالب يترأس هذا الاجتماع و المؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المؤسسة.

➤ اللجان: و اللجان كذلك إحدى صور وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر مثل الاجتماعات و المؤتمرات. إلا أنها تختلف من حيث العدد و المهام باختلاف الغرض و المسؤولية المسندة. و قد تكون اللجان دائمة أو ظرفية، حيث تنتهي مهمتها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

➤ الندوات: و تمثل الندوات كذلك إحدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر. فقد يجتمع العمال و الرؤساء لتبادل و جهات النظر حول موضوع يشكل صعوبة في معالجته على المستوى الفردي. حيث تطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة التنظيم المعتمدة في المؤسسة، و يتم الإجابة عليها في شكل مناقشة حرة و غالبا ما تنتهي الندوات بتوصيات.

➤ البرامج التدريبية: و التدريب هنا يأتي لزيادة قدرات الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المتدرب و المؤسسة. و تستخدم البرامج التدريبية كوسيلة اتصال.

➤ الخطاب و التقديم: فقد تتطلب الظروف بداخل المؤسسة خطاباً أو تقديم مثلاً وذلك لشرح فكرة ما أو لعرض التقارير، و كذلك من أجل الإقناع. فهذه الأغراض تأتي لحث العاملين على إتباع سلوك معين أو نقل التعليمات أو التعريف بآخر التطورات بالنسبة لموضوع ما.

ثانياً: وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة: و تأتي وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة في الدرجة الثانية من حيث السهولة في الاتصال. و فيما يلي بعض وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة :

➤ التليفون: للتليفون دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة اتصال شفوية غير مباشرة بين الموظفين.

➤ نظم الإذاعة الداخلية و المخاطبة: و يوجد هذا النوع في الدول المتقدمة و الشركات الكبرى، و هذا النوع هو على شكل شبكة داخل المؤسسة أو المنظمة و يتم من خلاله نقل التعليمات و الأوامر إلى العاملين.

#### (ب) وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المؤسسة. و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات، أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال. و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم و ذات الأتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية .

و يستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية :

✓ الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات.

✓ العقود والوثائق الرسمية.

✓ الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

و قد تشترك وسائل الاتصال المكتوبة مع وسائل الاتصال الشفوية في استخدام الكثير من الوسائل. و من وسائل الاتصال المكتوب ما يلي:

➤ التعليمات و الأوامر : قد تكون التعليمات و الأوامر شفوية كما أنها قد تكون مكتوبة كمرجع

يرجع إليه في حالة المخالفة و ذلك بالنسبة لكل المستويات الإدارية. و قد تكون التعليمات و

الأوامر المكتوبة في صورة مذكرات داخلية و المطبوعات و النشرات.

- لوحات الإعلانات و النشرات: تستخدم هذه اللوحات و التي توضع في زاوية نظر العاملين كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بأخبار أو معلومات تتعلق بشؤون العاملين.
- مجلات المنظمة : و من هذه المجلات المجلات التي تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة و هي الأكثر استخداما و مجلات متخصصة تركز على أخبار المؤسسة بالذات و مجلات يومية تغطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة و الأخبار اليومية الهامة.
- الرسائل الخاصة : و تأخذ الرسائل الخاصة كوسيلة للاتصال الرسمي المكتوب أحد اتجاهين، إما الاتجاه الرأسي الهابط أو الاتجاه الرأسي الصاعد.
- بيانات الأجور و المرتبات : و هي الكشوف التي تبين أجر العاملين و تعطى في كل شهر أو كل أسبوعين أو أسبوع، حسب النظام المعمول به في المؤسسة. و تستغل في بعض المؤسسات هذه المناسبة لتنقل إلى العاملين بعض الرسائل و المعلومات في صورة بيان مكتوب على قطعة صغيرة من الورق .
- الأدلة و الكتيبات : و هو ما يقوم به أغلب أو معظم المؤسسات بإصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين، من حيث السياسة العامة و حقوق الموظف و واجباته .
- أرفف المعلومات و المتداولات باليد : و تعتبر أرفف المعلومات أحد وسائل الاتصال الرسمي المكتوب. فكثيرا ما يوجد في معظم الشركات و المنظمات أرفف ملحقه بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال، و تمتلئ هذه الأرفف بالعديد من المطبوعات. و توجد داخل المؤسسة أيضا متداولات باليد تعكس الكثير من المعلومات حول ما يدور بالمؤسسة .
- التقارير السنوية : و هي التقارير التي تصدر كل سنة من خلال التعرف على الإنجازات في السنة، و هي إحدى وسائل الاتصال المكتوب.
- مطبوعات النقابات : و هي المطبوعات التي تصدرها نقابات العمال الموجودة في المؤسسة.
- نظم الاقتراحات و الشكاوي : و هي وسيلة تقوم على رفع الشكاوي و الاقتراحات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه. و يتم ذلك عن طريق استلام الإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات، من خلال صندوق خاص به.
- سبر الآراء : و تتم عن طريق قيام المؤسسات لمسح دوري للتعرف على استعدادات العاملين، و ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة معينة مرتبطة بالإدارة و المديرين و المشرفين.

➤ التقارير : تعتبر التقارير أحد وسائل الاتصال الرسمي و قد تكون التقارير شفوية كما يمكنها أن تكون مكتوبة.

### (ت) وسائل الاتصال الأخرى:

هناك أنواع أخرى من الوسائل نذكر منها ما يلي:

➤ وسائل الاتصال التصويرية: و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها. و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون و الفضائيات و الإنترنت و السينما و الكاريكاتير و الملصقات و الأفلام و المجلات و الإعلانات.

➤ وسائل الاتصال التصرفي: و يشمل الوسائل التي تنجم عن التصرفات و الأفعال الإرادية و الشعورية و اللاشعورية. و هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات كلغة الجسد و تعابير الوجه و ابتسامة المدير للموظف ..الخ..

➤ وسائل الاتصال غير الرسمية: للاتصال غير الرسمي العديد من الوسائل و لكن أهمها الشائعات. حيث تمثل الشائعات أسوأ وسائل الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم استنادها على الحقائق و عدم الدقة في معظم المعلومات و البيانات المتداولة. و إن صدقت الشائعات في بعض الأحيان إلا أنها تخطأ في معظم الأحيان بسبب عدم توافر البيانات و إعطاء الفرصة للقليل و القال.