

## المحاضرة الخامسة عشر: الاتصال التنظيمي

### مقدمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الوظائف الاستراتيجية للمؤسسات التي تسعى لضمان تواجدها، استمراريتها و تطورها في الحقل الاجتماعي و الاقتصادي، بما يقدم للمنظمة من إمكانيات لحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التخطيط، المراقبة، العلاقات الاجتماعية والإنسانية، كما يسمح بالقضاء على الصراعات الداخلية و الخارجية، وأن مؤشر تقدم و نجاح المنظمات أصبح يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في الاتصال و مدى فعالية أدواته و نجاعة وظائفه.

لذلك فإن كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها المادية و المعنوية تتخذ شبكة اتصالات داخلية و خارجية تنظم طريقة انتقال الرسائل التي يجب أن تمر بين أكثر من طرفين، و تحدد نظام العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما تربط بين كافة المستويات المختلفة بما يحقق التناسق بينهم، و بين أهداف العمل على الصورة المحددة.

### ١/ تعريف الاتصال التنظيمي :

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر و ذلك لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات . (مصطفى عشوي ١٩٩٢ ص ١٤٤)

١. ويعرف أيضا : هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات . (Alex Muchielli , 2001 P67)

يعرفه تشارلز كونلي: بأنه "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله، توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تغيرات الوجه و الإيماءات والإشارات و نغمات الصوت والكلمات والطباعة وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قصر بعدي الزمان والمكان" (د/ محمود عودة: ١٩٧١.ص٦)

كما يعرفه ويلي وارايس: "بأنه ذلك الانتقال للمعاني بين الأفراد والذي يحدد العملية الاجتماعية واستمرارها متوقفا على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد، كما أن أوجه النشاط الجماعية أيا كان نوعها متوقفة إلى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني" (د/ محمود عودة: ١٩٧١.ص٦٧)

ويعرفه أيضا محمد علي محمد: أنه "التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية" (بوفلحة غياث: ١٩٩٢، ص٣٥).

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار على مختلف المستويات لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ٢/ أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد أساليب الاتصال و تختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف ، و تعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني . إذ توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر و الأفكار و الآراء و الاتجاهات و البيانات و المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و اختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة و نمط التعامل السائد فيها ، و نوع المادة المراد نقلها . و تتضمن أساليب الاتصال عدة أنواع منها :

## ٢-١ الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ خاصة إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل ، فإنها تفرغ في صورة كتابية و الواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة . (سليمان محمد الطماوي ، ١٩٨٧ ، ص ١٧١ )

و تعتمد الاتصالات الكتابية على طرق عديدة من بينها :

١- التقارير : يمكن تعريفها بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو شكل عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث و التحليل . (خيري خليل الجميلي ، ص ١٤٣ )

ب- النشرات الدورية و الخاصة : تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة الاجتماعية للمنشأة و تستخدم لنقل المعلومات و البيانات عن المؤسسة و نشاطها و تاريخ الإنشاء و سياستها و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين داخل الشركة من حيث التعداد و الكفاءات و التخصصات المختلفة ... الخ . (محمد يسري ابراهيم دعبس ، ١٩٩٠ ، ص ٢٦١ )

ج- الكتيبات و الدليل : تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجماهيري ، وهي صورة مصغرة للكتاب ، و تعد بطريقة سهلة و مبسطة و إخراج رائع يجذب انتباه المتلقين أو الجمهور المستهدف ، و لابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله كما أنها مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات و المعاشات ، وغيرها .

وهي صورة مصغرة للكتاب ، و تعد بطريقة سهلة و مبسطة و إخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، و لا بد ان تشمل موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله . (محمد يسري ابراهيم دعبس ، ١٩٩٠ ، ص ٢٦٦ )

و تشمل الكتيبات على وظائف عديدة و منها :

الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية: و هي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات .

كتيبات السياسات و الإجراءات : و تعرف الأفراد القواعد التنظيمية .

الكتيبات التشغيلية : و هي تصف كيفية أداء المهام و الاستجابة للمشاكل المرتبطة بها . (احمد ماهر(٢):

د- النماذج: وهي وثائق نمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير ، و تقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة و فعالية ، و أكثر توضيحا للمعلومات ، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا من نماذج المستخدمة في المنظمة .  
(راوية حسن (١) ، : ١٩٩٩ . ص١٩٠)

هـ- الشكاوي : و تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات و تساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي ، و تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف و بيئة العمل الواقعية و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها ان تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسيس الجودة و رفع الكفاءة الإنتاجية و إنجاز الأعمال . (محمد يسري ابراهيم دعيس ، ١٩٩٠ ، ص٢٦٦)

و- المذكرات: و هي ترسل أو توجه عادة للأفراد و الجماعات داخل المنظمة ، و تميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد ، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد ، و هي أيضا اقل رسمية من الخطابات  
ي- لوحة الإعلانات : تنفيذ لوحة الإعلانات في بث و نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة و لإخبار العاملين بالأمر العاجلة و الهامة ، و بالتغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل ، و تعتبر جريدة الحائط احد التنويعات من لوحة الإعلانات و هي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية ( شهريا مثلا) ، أو قد تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين و نقابتهم (احمد ماهر(٢): ، ٢٠٠٤ . ص٥٢)

## ٢-٢ : الاتصال الشفوي :

هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية ( الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل ، و غالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ، و يسمى أيضا الاتصال اللفظي .  
ويعتمد الاتصال الشفوي على عدة طرق:

أ- الاجتماعات : و تعد من بين الوسائل الهامة في الاتصالات الشفوية للإدارة و العاملين في المنظمة ، و تلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ، و نجد من أهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعادة على الملا و في وقت واحد ، و يتم كذلك في الاجتماعات الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة مناقشة السياسة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة . (محمد يسري ابراهيم دعيس ، ١٩٠ ، ص ٢٥٢). و تعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال ، فهي تتناول موضوعات رئيسية و ضرورية لحياة المؤسسة و مسيرتها و تطورها . وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية ، و النتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة و العوائق الأساسية التي واجهتها ، و التي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها ، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف التوصل إلى تفاهم متبادل حولها و كذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة . (عبد المعطي محمد عساف ، محمد صالح فالخ : ٢٠٠٤

ص١٠٠)

**ب- الحديث الشفوي :** يعد الحديث أحد أوجه الاتصال اللفظي الشفوي ، وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة، تنقل أفكارنا و مشاعرنا و اتجاهاتنا إلى الآخرين ، و تشير كثيرا من الدراسات إلى إن الاتصال الشفوي المباشر وجها لوجه له تأثيره الكبير على عملية الإقناع ، وعلى موقف الناس ، وتوصلت الدراسات كذلك إلى أن المواضيع المناقشة خلال الاجتماعات تؤثر تأثيرا كبيرا على عملية تغيير المواقف ولكن أكثر إقناعا بالحوار الناتج عن مجموعة من المحاورين .. ومن الممكن ان يؤدي هذا النقاش إلى التطرق في إنجاز المواقف .'(محمد يسري ابراهيم دعيس ، ١٩٠ ، ص ٢٥٤)

**ج- المقابلات :** تعد المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة في مختلف المنشآت، حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث او نقاش حول موضوع أو مسألة معينة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين ، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر و تبادل الخبرات والمعلومات و تتيح التعرف على أفكار و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية . وعلى هذه الصورة فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة .( خيرى خليل الجميلي ، ص ١٥٩ )

تعتبر المقابلات احد الأساليب الفعالة في الاتصال ، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوي، أو التظلم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين و قدرتهم ، و قياس مدى استعداد الموظف للتعلم و التدريب . حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مشكلة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين ، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر و تبادل الخبرات والمعلومات ، كما تتيح التعرف على أفكار و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية . (احمد ماهر(١):، ٢٠٠٣، ص٣٦٧ )

**د- الاتصال التليفوني :** الهاتف جهاز اتصال هام جدا داخل المؤسسة و خارجها ، وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما و شيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم و شخصية المؤسسة والعاملين فيها، وتختلف الأحاديث التليفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار... فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية و سريعة ، وذات طبيعة خاصة، و تعتبر الآن احد أنماط الاتصال الرئيسية في كل قطاعات الأعمال ( محمد منير حجاب، ٢٠٠٧، ص ١٢٣)

## ٢-٣ الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات . فقد أتاح عصر الانترنت و الاقتصاد الرقمي ، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة و متنوعة لتبادل المعلومات و البيانات و الوثائق بين الناس . فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت ، والانترنت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة ، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو

، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال و الجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكستر نيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس و تبادل المعلومات والبيانات على نطاق كزني دون تكاليف سفر أو وقت . ( بشير العلاق (٣) : ، ٢٠١٠ . ص٩٤ )

#### ٢-٤ الاتصالات المرمزة و المصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان ، في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل و المرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة ، و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة و الملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (عبد المعطي محمد عساف، ١٩٩٩ ، ص ٢٢٨)

و من الأساليب المستعملة في هذه الاتصالات خرائط سير الإجراءات و تساعد هذه الخرائط على تتبع الخطوات و المراحل التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية الى المرحلة الغائية فيها، والخرائط ما هي الا صورا او رسومات تستعمل فيها الرموز لتوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات و تنقسم خرائط سير الإجراءات إلى نوعين :

أ- خرائط سير الإجراءات العادية : و تبين هذه الخرائط الخطوات التفصيلية التي تمر فيها المعاملة من البداية إلى النهاية و تعتبر أفضل الوسائل لتحليل و دراسة الإجراءات واقتراح إجراءات مبسطة ، فهي تصور و بشكل دقيق كافة العمليات التي في المعاملة وجميع الخطوات التي تمر فيها مهما كانت صغيرة و تعرض في صورة مبسطة وبشكل متسلسل بحيث تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من الخطوات .

ب- خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة : و تستخدم في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الإجراء ( عبد المعطي محمد عساف ، ، ١٩٩٩ . ص٢٢٨)

#### ٢-٥ الاتصال غير اللفظي :

تعتبر من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات، الحركات، العيون، الوجه و الصوت. و بالتالي فان استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو اتصال صامت. و يعرفها احمد ماهر: بأنها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، و تنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات و الإخبار و الانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة. و يقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي :

- أ- لغة الإشارة : و هي تتكون من الإشارات البسيطة او المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره .
- ب- لغة الحركات أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر .
- ج- لغة الأشياء : و يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال ، غير الإشارة و الأدوات والحركة ، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي .

كما يمتد الاتصال غير اللفظي ليشمل تعبيرات الوجه و الإيماءات و الأزياء و الرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية.

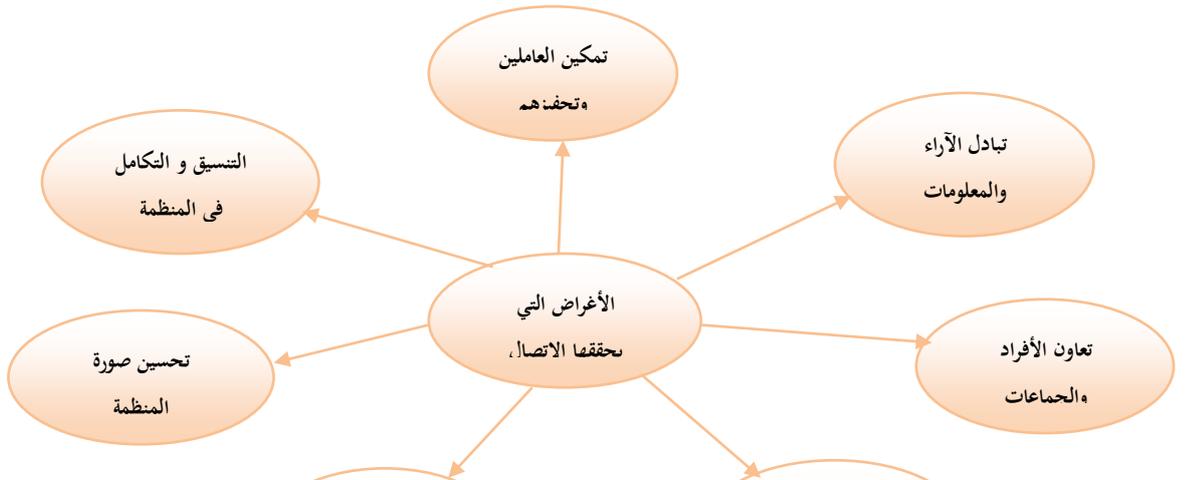
### ٣/ الاتصال التنظيمي الفعال : (شروطه وعوامله):

الاتصال التنظيمي الفعال هو الذي يؤدي الى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشأة حتى تحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف . وهذا الاتصال يساعد على الانجاز للتخطيط الإداري بفعالية، إذ يساعد على التنفيذ الفعال للبرامج و للرقابة . (محمد منير حجاب : ، ٢٠٠٧ . ص١٣ ) ويعرف أيضا بأنه : رسالة تؤثر في سلوك المستقبل ، وهو عملية تنتقل بواسطتها فكرة مرسله من المصدر إلى المستقبل لإثارة انتباهه أو لإحداث تغيير في سلوكه . (رحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : ، ٢٠٠٥ . ص٣٨ )

فالالاتصال التنظيمي الفعال هو نقل الآراء والمفاهيم والأفكار ، وتلقي ردود فعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية ( للمعلومات المرتدة ) لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة . و يتميز الاتصال الفعال بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي :

- ١- أن يكون بسيطاً و مفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية .
- ٢- أن يكون مختصراً و مباشراً .
- ٣- أن يكون نتيجة مشاركة و ليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين .
- ٤- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح و الأفراد ، رغم اختلاف أماكن تواجدهم و رتبهم في الهيكل التنظيمي ( بوفلحة غيات : ، ٢٠٠٦ ص٤٤ )
- ٥- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، و ضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
- ٦- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، و حركة المعلومات في كل اتجاه.
- ٧- مقارنة تكاليف النظام و فوائده، و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
- ٨- ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي ، و متابعة لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب .
- ٩- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال ، و عدم تحطي المرؤسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

ونظراً لما يتسم به الاتصال من أهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمة و المجتمع على حد السواء فإنه غالباً ما ينطوي على العديد من الأغراض التي يتم تحقيقها من جراء ذلك.



## شكل يبين الأغراض التي يحققها الاتصال في المنظمة

- ١- تمكين العاملين و تحفيزهم : تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و تصعيد و تأثر الاهتمام من قبل العاملين في إنجاز الأهداف بكفاءة و فعالية عالية .
- ٢- تبادل الآراء و المعلومات : إن الاتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق السبل الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين و هذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف في تحقيق أهداف المنظمة
- ٣- تعاون الأفراد و الجماعات : إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء .
- ٤- التعبير عن المشاعر و الأحاسيس : يستطيع الفرد و الجماعات من خلال الاتصال الفعال أن يعبر عن المشاعر و الأحاسيس الذاتية و الجماعية إذ أن الاتصال يعد السبل الأمثل لتمكين الفرد و الجماعة للتعبير عن المشاعر و التصورات و غيرها من الآمال و الطموحات الإنسانية الأخرى .
- ٥- التطوير و التحسين المستمر : إن السبل الكفيلة بالتطوير و التحسين المستمر لا يمكن لها أن تتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال بين الأفراد و الجماعات في مختلف مجالات العمل البناء.
- ٦- تحسين صورة المنظمة : إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة ايجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية و الإقليمية و المحلية على حد سواء .
- ٧- التنسيق و التكامل في المنظمة: نظرا لكون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فان ذلك شأنه أن يجعل جميع الأقسام العاملة فيها تسعى لتحقيق التنسيق بين مختلف أطرافها بغية تحقيق التكامل بين مختلف هذه الأجزاء لتحقيق أهداف المنظمة بأكملها.

ولكي تنجح عملية الاتصال لابد من توافر عدة شروط منها :

- ١- المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات المطلوب إيصالها للغير ، و ذلك لان الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال و على ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب
- ٢- أن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة من مصدر الرسالة ، و بدون توافر هذه الثقة فلم تحقق الرسالة

أهدافها

- ٣- يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه اليه الرسالة و يجب تجنب استعمال المصطلحات اهو عبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة .
- ٤- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة ، فتساؤلات المستقبلين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو مبهمه .
- ٥- يستحسن أن تعالج الرسالة موضوعا محددًا و هذا من شأنه أن يساعد في فهم رسالة بدقة .
- ٦- اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة ، من حيث استعداد المستقبل و المرسل و توفير الوقت الكافي لها
- ٧- الصدق في محتوى و أسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها و التأثير بها و تمهيدا للاتصالات المستقبلية .
- ٨- عند اجراء الاتصال يجب التأكيد على المعنى و المفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق المؤثرات الدالة على ذلك، فإذا كانت شفوية يجب استخدام الإيماءات المصاحبة أو النبرة اللازمة لتوضيح المعنى المطلوب ، و إذا كانت مكتوبة فان تقسيم الرسالة الى فقرات أو وضع خط تحت بعض العبارات أو الأقواس أو علامات الوصل ... كلها من شأنها تيسر توصيل الرسالة بالمعنى المطلوب .
- ٩- في طريقة عرض محتوى الرسالة سوى كتابة أو بطريقة شفوية يجب التدرج في توصيل المعلومات مع استخدام اسلوب التشويق لاستعداد لدى المستقبل لمتابعة محتوى الرسالة .
- ١٠- يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن طريق الرسائل المعاونة سواء بصرية أو سمعية أو النماذج التوضيحية ... أو من خلال الامثلة التي تتماشى مع خبرة المستقبل للرسالة .
- ١١- يجب على المرسل ان يتابع رد الفعل او الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة و استعاده لما جاء بها .... او ارسال رسائل جديدة مكتملة او متممة لها لكي تتصل على الوجه الامثل و ربما هذا من شأنه ان يجعل عملية الاتصال تتسم بالفعالية و الديناميكية و الاستمرارية في نفس الوقت (حضير كاظم حمود (١): ، ٢٠١٠ . ص ٥٢-٥٧ )

#### ٤/ معوقات الفعالية في الاتصال التنظيمي

إن الاتصال داخل المؤسسات أو المنظمات تصادفها عدة عراقيل أو صعوبات تمنعها من تحقيق الاتصال الفعال بين المرسل و المستقبل، و هذه الصعوبات متعددة، و ترجع إلى عدة عوامل مختلفة منها:

##### ١- عوائق نفسية و اجتماعية:

إن الاتصال يتعلق في جزء كبير بالتكوين النفسي، و بالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهيعون نفسيا و فكريا لتلقي التعليمات و البيانات و أن لديهم من القدرة و الاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها.

و عندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق و تعثره مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له. و يرتبط ذلك بالانفعالات و المشاكل.

## ٢- عوائق تنظيمية: يمكن حصرها في ما يلي:

● اختلاف المكانة: اختلاف مكانات الأفراد مما قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجز عن ذلك من آثار نفسية، كخوف العامل من رئيسه مثلا الخجل و عدم فهم أوامر نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية و مدى قدرة العامل على استيعاب محتوى الاتصالات.

● سلم الاتصال و مداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة و سهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعدين المرسل و المستقبل. فعندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة فيصعب الحصول على التوضيحات و التفسيرات اللازمة، أن ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية و الاجتماعات خاصة في الدول النامية.

● حجم الجماعة: أن حجم الجماعة المستقبلية، أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها. إذ أن كلما كان حجم الجماعة صغير، كلما كان إمكانها تركيز و العناية و استقبال الاستفسارات و الرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعات المستقبلية.

● مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل أثر على استعابة للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج، قد لا يسمع محتوى الرسالة بتفاصيلها بسبب الضجيج، كما أن العامل الذي يشغل مركز الشركة يكون سهل عليه الاتصال عن طريق مختلف القنوات سواء كانت كتابية (منشورات، معلقات)، أو شخصية كالمقابلات و غيرها من الوسائل.

ينتج من هذا العائق التنظيمي أنه كلما زادت حدة الاهتمام بهذه العوامل التنظيمية، كلما زادت الاتصالات وضوحا و نجاحا و ذلك بتطور القناة الموصلة أو غيرها من وسائل الاتصال المساعدة للتغلب على عراقيل بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم.

الزمن المستغرق في عملية الاتصال: ضغط الوقت لكل من المرسل و المرسل إليه، فقد يسبب ذلك عدم وجود الثقة في إعداد الرسالة و تحديد الهدف منها بواسطة المرسل، و قد يؤدي من ناحية أخرى إلى عدم وجود وقت كافي لدى مستقبل الرسالة لكي يفهمها جيدا طبقا لما يقصده المرسل (حسان الجيلاني: ١٩٨٨، ص ٨٠).

● ندرة المعلومات: قد يرجع ذلك إلى سوء معرفة حاجيات الإنسان إلى معلومات، أو إلى جهل قيمة الخبر كأداة توصيل وتحفيز.

و لكن هناك الأسباب الأخرى كتحتلي الإدارة بالسرية، حيث نجد في غالب الأحيان عند المسؤولين السامين بعض الأفكار الخاصة بهم، و التي يجب أن تبقى سرية.

بطء عملية الاتصال: لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات و استقبالها. (خليل محمد

الشماع، خضر كاظم حمود، ٢٠٠٠، ص ٢١٦).

●

- **ضخامة حجم المؤسسة:** الذي ممكن أن يؤدي إلى انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم، نظرا للتعقيد الشديد لخطوط الاتصالات التي تؤدي إلى تحريف المعلومات.
  - عدم الاهتمام بمصالح و رغبات و حاجيات الأشخاص المراد الاتصال بهم.
  - **مستويات الإدارة** اذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك من دواعي عوائق الاتصال بسبب ان المعلومات ستفقد الكثير منها اثناء النزول او الصعود .
  - **عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم :** فكلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال و اختصاره الى ادنى حد ممكن مما يؤدي الى عدم فهم الاتصال و من ثم الى سوء الانجاز .
  - **الرتبة او المركز للمنظمة :** فبعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز و رتبة المرسل للمنظمة بحيث على سبيل المثال ان يكون رئيسا لاجتماع معين من أعضاء الإدارة العليا لكي يكون له تأثير على افراد الاجتماع اما اذا كان اقل رتبة فلا تكون هناك اجتماع حسن مما يكون عائقا كوسيلة اتصال غير فعال .
  - **توفير مناخ تنظيمي معوق للاتصال :** مثل نمط قيادة ديكتاتوري او تركيز شديد في السلطة او عدم عدالة نظم التحفيز و تقييم الاداء و غيرها من نظم ادارة الموارد البشرية .
  - **زيادة التخصص في الوظائف :** يؤدي الى وجود مصطلحات معينة تتداولها كل مجموعة متخصصة من نشاط معين لنشاط عملية الاتصال بين اعضائها مثل المحاسبين ، المهندسين و هذه تمثل عقبة عند الاتصال بافراد خارج المجموعة حيث لا يدرك هؤلاء الافراد المعنى الحقيقي المقصود من تلك المصطلح .
  - **الافتقار لمهارات القيادة :** لقد اوضحت الدراسات و البحوث ان مشاكل الاتصال بالمنظمات يرجع بعضها الى عدم توافر مهارات القيادة لدى المديرين .
  - **كثافة الاتصال ( الافراط في المعلومات ) :** تمثل عملية اتخاذ القرارات قلب العمل الاداري ، و التي تتوقف بدورها من حيث الفاعلية على توافر و دقة المعلومات و امكانية الحصول عليها في الوقت المناسب و بسبب التقدم في تكنولوجيا المعلومات فان الصعوبة لم تعد تكمن في الحصول على المعلومات بل في توافرها بحد يفوق الحاجة و من جهة اخرى ادى التزايد المستمر في تعقيد المهام و الهياكل التنظيمية الى خلق المزيد من الحاجة للمعلومات مرة اخرى ، فان المنظمات تلجا الى استخدام اعداد متزايدة من المستشارين و المتخصصين لتزويدها بالمعلومات المطلوبة و هو ما يزيد من العبء الواقع على نظام المعلومات و الافراد و الوحدات المتعاملة معه .
- ٥/ خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي :**
- للتغلب على المعوقات الاتصالية يجب اولا و قبل كل شيء مراعاة العوامل التي تساعد على نجاح العملية الاتصالية ، و من اهم هذه العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي :
- ان يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار ان هذه الثقة تعد الاساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما يجب ان تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية و ملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على ادراكها حتى يضمن لهذا نجاح عملية الاتصال .

- دافعية المستقبل الى المعرفة: حيث لوحظ ان الانسان يدرك ما يريد ادراكه و يترك ما لا يريد ادراكه و ذلك طبقا لدوافعه او حاجاته التي يريد اشباعها ، و كل ذلك في إطار حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة المحققة بمحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى اليها هو بنفسه دون غيرها من الرسائل.

ضرورة التناسق و التكامل و التساند بين نظام الاتصال و بين طبيعة التنظيم الرسمي و غير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة و طبيعة و ظروف العمل . (هالة منصور ، ص ٦٠).

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرارية وانتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل الا الوسائل و الرموز التي يفهمها هذا المستقبل . ( محمد يسري ابراهيم دعبس ، ١٩٩٠ ، ص ص ٢٩١-٢٩٣ ).

- ضرورة الاقلال من عدد المستويات الادارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الادارية على رفع الحالة النفسية لدى العاملين و بث روح الثقة و التعاون بينهم .

- ضرورة تقديم معلومات في وحدات صغيرة .

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف مجالات و قطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط و التكامل و التنظيم المتبادل بين هذا النظام و نظام الاتصالات حتى تتضح كافة الامور المستهدفة كما وكيفا و بما يحقق الاهداف المطلوبة للمنظمة ككل .

ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال و العمل على تنميتها و كذلك تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والانصات و الحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية ، و كذلك مهارات التفكير و الكلام والفهم و التحليل في المستويات الادارية العليا ، و كذلك الكتابة و القراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع ، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في كل المستويات الادارية التعبير بوضوح و بدقة عن مشاعرهم وميولهم و آرائهم و رغباتهم و مقترحاتهم و الفهم و الاستيعاب الواضح عما يقوله الاخرون (عبد المعطي محمد عساف ، ١٩٩٩ ، ص ٢٣٧).

لا بد ان يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها ، كما يجب ان يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة اثار المواقف و البيئات و الثقافات المختلفة على استجابات المستمعين

#### خاتمة:

الاتصال هو حاجة تنظيمية بالنسبة للمؤسسة، وحاجة اجتماعية بالنسبة للأفراد وركيزة أساسية لأي نوع من التجمعات بما فيها المؤسسات باعتبارها مجموعة من العلاقات تعتمد على الاتصال بمختلف وسائله، ولعل قياس مدى تقدم أو نجاح أي مؤسسة أصبح يعتمد على مدى قدرته على التحكم في الاتصال ومدى نجاعة وظائفه.

## قائمة المراجع:

- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي – التنظيمي ، (دط) ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ١٩٩٢
- Alex Muchielli : les sciences de l'information et de la communication , édition hachette, paris , 2001 .
- د/محمود عودة:أساليب الإتصال والتفسير الإجتماعي،دار النهضة العربية،بيروت،١٩٧١..
- بوفلحة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،١٩٩٢.
- سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الادارة العامة ، ط ١ ، مطبعة جامعة عين شمس ، الاسكندرية ، ١٩٨٧ .
- محمد يسري دعيس : الاتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة ١٨ ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ١٩٩٠ .
- - احمد ماهر(٢):الاتصال " كيف ترفع مهاراتك الإدارية"، (د. ط) ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٤ .
- راوية حسن (١) : السلوك في المنظمات ، (دط) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٩٩ .
- احمد ماهر(٢):الاتصال " كيف ترفع مهاراتك الإدارية"، (د. ط) ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٤ .
- عبد المعطي محمد عساف ، محمد صالح فالخ : اسس العلاقات العامة ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ، ٢٠٠٤ .
- احمد ماهر(١): السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، ط٨ ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٣ .
- بشير العلاق (٣) : نظريات الاتصال "مدخل متكامل " ، (دط) ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ٢٠١٠ .
- - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، (دط) ، دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٩ .
- محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط ١ ، الدار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٧ .
- - ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة ، ط ١ ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- بوفلحة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، (دط) ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ٢٠٠٦.
- خضير كاظم حمود (١):الاتصال الفعال في إدارة الاعمال ، ط ١ ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠ .
- حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر١٩٨٨.
- خليل محمد الشماع ، خضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ .

