

## تمهيد

أن أي تنظيم عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر عن طرق الاتصال الذي يحدث بين الأفراد والجماعات التي هي ضمن التنظيمات، فالاتصال عنصر حيوي فيها ومؤثر بين أجزائها ونظرا لكون الاتصال التنظيمي احد أهم عناصر العملية الإدارية في المنظمات في الوقت الراهن و التوسع الكبير في نشاط الإدارة من جهة وتعقد العملية التنظيم وصعوبة التحكم في سلوكيات العاملين في إطار التنظيم بما يحقق أهداف التنظيم، أصبح الاتصال أداة الإدارة في تحقيق ما سطر من أهداف فلا يمكن تصور وجود تخطيط فاعل أو تنظيم متكامل و متناسق في ظل غياب الاتصال التنظيمي الفعال فهذا العنصر الفعال اثبت جدارته في المنظمة الحديثة بما تحمله من تحديات في عصر التطور ،لذا فأن بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بوجود الاتصال الفعال لتتمكن من تحقيق أهدافها وكذا التكيف مع منقلبات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية ،وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي حيث سيتم التحدث عن الاتصال بصفة عامة وموجزة ثم الوقوف بشيء من الشرح و التفصيل عند الاتصال التنظيمي كمحور رئيسي لدراستنا من خلال تعريفه وأنواعه وأهميته، ونتطرق إلى وظائف الاتصال التنظيمي ومتطلباته وأخيرا ذكر معوقات الاتصال التنظيمي وطرق التغلب عليها.

## 1. ماهية الاتصال التنظيمي

قبل التطرق إلى الاتصال التنظيمي كمفهوم خاص، يجدر بنا أن نتطرق إلى مفهوم الاتصال بشكل عام.

لقد اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد للاتصال فقد حظي بجملة من التعاريف لا حصر لها وعليه:

- فكلمة الاتصال communication مشتق من الأصل اللاتيني communs ومعناه عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة الرسمية، الرسالة الشفوية أو الكتابية شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.<sup>1</sup>

أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن الاتصال هو عملية تتضمن تبادل والمشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك ما، بين طرفين يمثل الطرف الأول المرسل قد يكون شخصا، هيئة، مجموعة، منطقة.

ونفس الشيء ينطبق على الطرف الثاني وهو المستقبل، عن طريق وسائل متعددة شفوية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية.

من خلال هذا التعريف نستنتج ضمنا عناصر الاتصال وهي :

المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال وفي الأخير ما يسمى بالصدى أو التغذية الرجعية.

<sup>1</sup> - محمود احمد فياض، وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دارصفاء، الاردن، ب ط، 2010، ص192.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دارأسامة، الاردن، ب ط، 2009، ص5.

## 1.1. تعريف الاتصال التنظيمي:

يشكل التنظيم حقل جيد لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضها عند قيام بحوث حول التنظيمات، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية، والغير لفظية، وأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي والغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات. ويرى "روجرز" أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>1</sup>

فمن مهام التنظيم الإداري إضافة للتخطيط والمراقبة والتنظيم فهو يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم هذا فضلا عن أنه يمكن الإدارة من معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف التنظيمية بالإضافة إلى اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين والمساهمين.<sup>2</sup> إضافة لدوره في تزويد التنظيم والفاعلين بجميع المعلومات التي تسم لهم بالالتفاف حول مشروع موحد، فهو يسمح كذلك لهم بالكشف عن شخصيتهم ومعرفة مهامهم داخل التنظيم، والاستعداد لأي تغيير بالبيئة.

في هذا المجال يرى أحمد بدوي أن "الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب ط، 1992، ص141.

<sup>2</sup>- محمد علي شهب، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، ب ط، 1982، ص243.

ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.<sup>1</sup>

لكن هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي يتم وفقا للهيكل التنظيمي فقط الذي يعتبر كإطار رسمي لسيروته بل يمكن أن يكون خارج ذلك الإطار نوع من الاتصالات لا تحمل صفة الرسمية لكنها تخص حياة المنشأة.

ويرى "BARNARD" في هذا الصدد، إن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص.

فالمنشأة اليوم بحاجة إلى كل مكوناتها للتعريف بنفسها، وجمع كل ما تحتاجه من معلومات من البيئة، لتستطيع بعد ذلك التكيف مع جميع تقلباتها، وهذا لن يحدث إلا بواسطة الاتصال التنظيمي الذي يساهم بقدر كبير في التأثير على العلاقات بين أفرادها من حيث تغيير سلوكياتهم وإدراكاتهم ويجعل من تحقيق أهدافها شيئا ممكنا.

وفي هذا الصدد يرى محمد فهمي العطروزي في تعريفه للاتصال التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>2</sup>

فالاتصال التنظيمي إذن يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة: فالفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر داخل التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup>- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للأعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، ب ط، 1985، ص44.

<sup>2</sup>- محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، ب ط، 1989، ص35.

## 2.1. أهمية الاتصال التنظيمي :

للاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينيير الطريق للعاملين ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى أرائهم الوظيفي،<sup>1</sup> فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه.

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.<sup>2</sup> فيشير إلتون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد عوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وسنتناول هذه النقطة لاحقا بشي من التفصيل.

فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الاتصال بين أولئك وهؤلاء ( الإدارة والعمال) وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى.<sup>3</sup>

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2004، ص 243.

2 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، السعودية، ط1، 1982، ص 69.

3 - غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1996، ص 24.

فالدراسات الراهنة تشير إلى أهمية ودور الاتصال تتبع من كونه احد المواضيع الهامة والضرورية في تنظيم، فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم إلا عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية.

ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة التالية:

1- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للأنظمة.

2- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، اذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والأراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

4- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة .

5- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه ، كما يستطيع التعرف على مدى تقلبهم لأرائه وأفكاره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص118.

### 3.1. أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي:

#### 1.3.1. أنواع الاتصال التنظيمي:

##### 1.1.3.1. الاتصال الخارجي :

يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة ويشمل مجموعة من الأنشطة الإقناعية التي تعمل على الترويج والتسويق التجاري لمبادئ وخدمات المنظمة، إضافة إلى:

- العلاقات العامة : التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف ايجابي اتجاه المؤسسة وهي أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان .

- الدعاية: وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعيا (إنشاء جمعية فنية، ثقافية، رياضية) هذا مع ذكر اسم المؤسسة وليس منتجاتها.

- الدعم المالي : يهدف إلى ربط العلاقة بين نشاط واسم المنتج الذي تنتجه المنظمة .

- جماعات الضغط والتكتلات: هو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم أو تشريعات قانونية لا تخدم واقع المؤسسة وأهدافها.

##### 2.1.3.1. الاتصال الداخلي:

يعرف بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة الإعلامية والاتصالية سواء كانت من قبل المكلفين بالاتصال في المؤسسة أو من قبل الاستشاريين الذين يضعون مبادئ السياسة الاتصالية، بهدف تسهيل اندماج العاملين مع قيم وأهداف مؤسستهم،<sup>1</sup> وينقسم بدوره إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي .

<sup>1</sup> - فوزية بودريوة، واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص30.

### 1.2.1.3.1. الاتصال الرسمي:

ويشمل على الأنواع التالية:

#### 1.2.1.3.1. أ. الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يلخص (كارترز وكاهن) أنواع هذا الاتصال في:

- الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلاً.

- التغذية العكسية المتعلقة بآراء المرؤوسين.

#### 1.2.1.3.1. ب. الاتصال من أسفل إلى أعلى :

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .

- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في المنظمة أو في أداء عمل ما.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

#### 1.2.1.3.1. ج. الاتصال الأفقي:

يتم بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز والمناصب فالعمل، والاتصال الرسمي يساعد على تنسيق مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 1992، ص21.



ويستطيع العمال من خلال هذا الاتصال الحصول على معلومات قد لا يستطيعون الحصول عليها من الاتصال العمودي و" فايول" يشجع الاتصال الأفقي لتحقيق إدارة فعالة واتصال إنساني سليم مع مراعاة :

- حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل الأداء بأي معلومة، وعلى هذا الحال وجب وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.
- إعلام الموظف رئيسه بنتيجة الاتصالات الأفقية.

### 1.2.1.3.1. د. الاتصالات المتقابلة أو الاتصالات المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً ( مثل اتصال مدير المنظمة بعمال في منظمة أخرى أو رئيس نشاط في المنظمة بأعضاء أنشطة أخرى بعضهم البعض، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

### 1.2.1.3.1. 2. الاتصال غير الرسمي:

يلاحظ عادة في المؤسسات انتشار الشائعات والأخبار والمعلومات التي تتعلق بمختلف الأمور التنظيمية، وتنتقل عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود وتنتشر من أعلى إلى أسفل والعكس وأفقياً دون أي حاجز ورغم أنه يتصدر للشائعات والتشويش إلا أنه ذو خصائص ومميزات تتلخص حسب "كارترز" و"كاهن" فيما يلي:

- الاتصال غير الرسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الاتصال الرسمي.
- تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيلاً.<sup>1</sup>

وهذا النوع يتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلانه عبر القنوات الرسمية.

1 - عبد الرحمان عزي، مرجع سابق، ص22.

## 4.1. وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد وسائل وأساليب الاتصال على اختلاف استعمالاتها منها ما يرجع لظروف المتاحة وإمكانيات التنظيم وثقافة التعامل السائد بها، ومنها ما يعود لنوعية الرسالة المنقولة كما تساهم الوسائل المستخدمة في تحديد الأسلوب المعتمد في الاتصال بحيث لا يخرج عن كونه إما اتصالاً مكتوباً أو شفوياً أو مصوراً، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم تصنيفات هذه الأساليب ما بين الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور

## 1.4.1. الاتصال الكتابي:

تستند الإدارة إلى استخدام الأسلوب المكتوب في الاتصال نظراً لما يقدمه من دقة وتوضيح في عرض محتوى الرسالة، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، تأخذ صوراً متعددة مثل المذكرات الخطابات المتبادلة المنشورات، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.<sup>1</sup>

من أهم الطرق الاتصالية المكتوبة نجد:

**1.1.4.1. التقارير:** وهي عرض للحقائق و تحليلها بطريقة متسلسلة و مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج المتوصل إليها بالبحث و التحليل، و تكمن أهميتها في كونها سجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل التنظيم و اعتباره مرجع له قيمته مستقبلاً.<sup>2</sup>

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد

1- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط7، 1987، ص271.

2- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ب ط، 1997، ص 143.

عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.<sup>1</sup>

**2.1.4.1. لوحات الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط احد أنواع اللوحات الإعلانية و هي تمثل وجهة نظر الإدارات العليا بصورة دورية، و تمكن مثل هذه الجرائد من إعطاء فكرة للمرؤوسين عن طبيعة سياسات المنظمة.

**3.1.4.1. النشرات الدورية والخاصة:** تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة، وتنقسم النشرات الى قسمين نشرات داخلية وأخرى خارجية فالنشرات الداخلية تخص العاملين داخل المؤسسة، والخارجية تعبر عن نشاط المؤسسة وأهدافها للمتعاملين معها أو المحيط الخارجي.

**4.1.4.1. رفوف القراءة:** يوفر التنظيم رفوفا كرفوف المنظمة يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تشغل اهتمام العاملين، ككتيبات ونشرات نظام الحوافز ولائحات التأمينات والمعاشات.

<sup>1</sup>- خيرى خليل الجملي، مرجع سابق، ص 144.

### 1.2.4.1. الاتصال الشفوي:

يتم عن طريق تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل باعتماد الوسائل المباشرة وجها لوجه عبر الكلمات المنطوقة بما يسمح بوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته، يضمن فهم مضمون الرسالة، كما أنها تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة،<sup>1</sup> ومن أهم طرق الاتصال الشفوي نجد:

**1.2.4.1. الاجتماعات:** تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، وتجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

**1.2.4.1. أنظمة المقابلات:** وهي طريقة الاتصال التي تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وأيضا أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة.

ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، إذ تقوم الشركة بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات.

**1.2.4.1. الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:** وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستقبل كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على رد فعل

<sup>1</sup>- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ب ط

المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>1</sup>

**3.4.1. الاتصالات المرزمة أو المصورة:** و نعنى بها استخدام الرموز في التعبير بشرط اتفاق المرسل والمتلقي على معاني الرموز وغالبا ما تستخدم المرزمة في الاتصالات المصورة كالرسائل التوضيحية لاستخدام الماكينات أو التحذيرات.

من خلال عرضنا إلى أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي باختلافها وتعدد أشكالها إلا أن المنظمة دائما ما تسعى إلى جعل الاتصال فيها ذو فعالية مما يحقق أهدافها ويسهل عملية تدفق المعلومات بين أجزائها، كما أن الاتصال غير الرسمي بين العمال يلعب دورا هاما في اتجاه الاتصال وسرعته وقد يكون في بعض الحالات أكثر فعالية من الاتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتا طويلا وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل أحيانا، وتحتوي المؤسسة على عديد من وسائل الاتصال تم ذكرها سابقا ولهذه الوسائل والطرق من الاتصال تأثير على فعالية الاتصال وبالتالي فعالية المنظمة.

## 2. وظائف الاتصال التنظيمي ودوره داخل المنظمة :

### 1.2. وظائف الاتصال التنظيمي :

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، حيث يرى "كاتز" و "كاهن" 1978، وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة انه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله، وقد أثبت كل من "قولدهبير" و"بورتر" وغيرهم " أن البحوث الميدانية أكدت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، التنسيق، العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم وقد أعتبر كل من " فراسي ومونج وراسل) (1977) الوظيفة على أنها مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعيات

<sup>1</sup>- محمود سلمان العثمان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 3، 2005، ص246.

لتحقيق أهداف معينة، لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي أو الإداري) ويمكن تقسيم وضائق الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية:

### 1.1.2. وظيفة الإنتاج :

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل التنظيمات ( خاصة المنشآت الاقتصادية )، ويرى "كيث ديفير" في هذا المجال أن: "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة، والرغبة في العمل" ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: كتوجيه الإنذارات بسبب النقاعس والتغيب عن العمل، إيداع الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوثورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللا رسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج تقييده، ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات والأقوال<sup>1</sup>، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي، اجتماعي معين كالرضي والاشمئزاز.

فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص علمهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل، الأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم، ولكن لأهم في كل هذا إن تكون هذه

<sup>1</sup> - كيث ديفير، السلوك الإنساني في العمل، ت الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، ب ط، 1974، ص 522.

المعلومات في وقتها المناسب وهي هذا الصدد يرى " P.jardiller " " إن المنشآت التي تسير بصفة سيئة، هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها " فتلقى الفاعل للمعلومات في وقتها المحدد يمكنه من استغلالها بشكل جيد.<sup>1</sup>

من بين أهم الوظائف المنظمة والتي من خلالها يمكن قياس معدل نجاعتها هي وظيفة الإنتاج التي تعد هدف رئيسي تسعى من خلاله إلى التمييز والفوز بالمنافسة خاصة أنها تعيش في بيئة مليئة بالتقلبات سواء الخارجية ما تعلق بالمنظمات الأخرى أو الداخلية ما تعلق بالموارد البشرية العاملين فيها وللمحافظة على مستواها تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة وعليه يتوقف مخرجاتها على مدى فعالية الاتصال في هذه المنظمة فالعاملين بها ليس بحاجة إلى المعلومات فقط بل عامل الوقت ضروري لكي تبين لهم الاستفادة من هذه المعلومات ولكي تكون مخرجات وظيفة الإنتاج ذات كمية ونوعية المطلوبة، لا بد من إعطاء الاتصال الأولوية في جميع المستويات التنظيمية.

### 2.1.2. وظيفة الإبداع:

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي فالروتين و المنظمة والتقنين أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع فهو يتطلب مجهود كبير لتبني الأفكار السلوكية عبر عملية الاتصال والإقناع يرتبط ببعدين الأول بعملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة أما البعد الثاني فيتمثل في عملية تطبيق البعد الأول.<sup>2</sup>

ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنشأة يسمح بالإبداع ن خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انخراطا ووفقا حولها وفي هذا الصدد يرى "octave gelenier" أن المنشآت التي تتواجد في الطليعة

<sup>1</sup>- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، القاهرة، ب ط، 1989، ص 278 .

<sup>2</sup>- اندري زبلاقي وماك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ت جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، ب ط ، 1991، ص 363.

تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجردة والمبدعة والحرية يخلق قيمة مضافة للمنشأة والأشخاص.<sup>1</sup>

إن الاتصال في المنظمة لا يسهل عملية تدفق المعلومات بين مستويات الهرم التنظيمي بل يعمل أيضا على فتح المجال لطرح مختلف آراء وأفكار العاملين بها لتحسين طرق العمل والمساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها أن تطور وتوسع نشاطها وعليه فالإتصال هو وسيلة لخلق الإبداع فيها من خلال إعطاء الفرص لعاملها للتعبير عن آرائهم في طرق وسياسات المنظمة.

### 3.1.2. وظيفة الصيانة:

يلعب الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تأثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة، وتبرز دوره في ثلاث مهام:

أ - **حفظ الذات وما يتعلق بها من شاعر وأحاسيس:** إن تواجد نسق اتصال فعال ومحكم داخل المنشأة يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن، روح الانتماء، التقدير، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح، أو الزيارات الميدانية ن أو لوحات التقدير

ب - **تغيير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:** أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتواجدة فيها أما في التنظيمات فان سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل فالتنظيم، لهذا فإن يغيب الإتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، ولا يمكن التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه، وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، كما انه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص279.



يجعله ينظر إلى التنظيم (المنشأة) نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة تفاعل للتفاعلات دخل المنشأة.<sup>1</sup>

### ج- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية :

باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء تفاعله فيما بينها، فإن وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة: هو المحافظة على استمراريةوظيفتين السابقتين (الإنتاجية، الإبداعية) والانجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل التنظيم.

مما سبق نلخص إلى أن الاتصال يساهم بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها هذه المميزات هي الاتصال بالبيئة و القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية والتكامل بين الاتصال الرسمي واللا رسمي و وضوح الهدف والدقة، هذه المميزات إذن تحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تفصل عن الهيكل التنظيمي، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة وأهدافها ، أما هيكل الاتصال فانه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومة، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات الاتصال لهذا من الضروري التعرض إلى هيكل الاتصال داخل التنظيم لمعرفة كيفية حركة المعلومات داخله.

### 2.2. دور الاتصال داخل المنظمات :

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجع لتحقيق نجاح المؤسسات ولتحقيق أهدافها وبأعلى مستويات، وبما إن المخرج الأساسي للمؤسسة هم

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشو، مرجع سابق، ص 281.

الأفراد العاملون والمنتجون للسلع والخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناتج لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الأخر.

وعليه لا يحدث الاتصال عادة من خلال قنوات الاتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات و المعنى وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، فعملية الاتصال ليست لها أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وأن نظام الإيصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، ويساهم في عمل الأشياء، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب، وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة، فأهدف العاملين و المنظمة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية و اتخاذ القرارات المختلفة وذلك لا يتم إلا لعملية الاتصال الفعال.<sup>1</sup>

ومن أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم المتنامية الحجم والتعقيد، هو نظام فعال للاتصال و المحافظة على استمرار فعاليته، فالإيصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوظيف و الضبط و التقييم من خلال عملية الاتصال، وأنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه، أو مؤدي إليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص200.

ومما ذكر سالفا نستنتج أن عملية الاتصال الإداري التنظيمي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنسان، وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف وعن طريق الاتصال بأنظمة الجودة والفعالة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وتستطيع إحراز التقدم الملموس، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للمؤسسة.

### 3. متطلبات الاتصال داخل المنظمة :

أن استخدام الوسائل المناسبة للاتصال، كالاتتماعات والمقابلات، والتقارير والأشرطة كثيرا ما شمل عملية الاتصال ومزيد من فعالية في المؤسسة، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد الجهات الاتصال ليعرف العمال الجهات التي يمكن أن يأخذوا منها المعلومات اللازمة من شأنه أن يخلق عدة مشاكل تعرقل سيرورة العمل داخل المؤسسة.

فبتالي المشاكل التي تنجم عن عدم بني الاتصال الفعال، ترجع أسبابها بالدرجة الأولى إلى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية والتخلي عن قواعد الديمقراطية في العمل والتنظيم، وحتى تتحقق الديمقراطية في سائر العلاقات والتقنوات الرسمية والإنسانية لا بد من رفع الحواجز الهائلة بين الديمقراطية والعمال، ومن ينظم الصلة بين إثبات نسق الأدوار، وبين التغيير في تنسيق التنظيم وبين التغيير في نفس التنظيم.

ومن اجل كفاءة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتوفر عدة شروط ومتطلبات ونحاول استعراضها وتلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الاسكندرية، ب ط، 1981، ص 407.

أول ما يتطلبه الاتصال الفعال هو معالجة العقبات التي الإشارة إليها، ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية، بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية، والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين، وبث روح التعاون بينهم ويتطلب الاتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات وغرسها خاصة في نفوس المديرين ومن أهمها:

- 1- أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه ، وأن يحسن الاستماع إليهم ، حتى ولو لم يكن يرغب الاستماع إلى البعض منهم.
- 2- إذا اتصل المدير بمرؤوسيه، فيجب أن تكون كلماته سهلة، واضحة، ولا تحتمل لبسا أو تأويلا.
- 3- يجب على الرئيس أن يعرف رد فعل المرؤوسين، وعدم الاكتفاء من تبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاتهم التالية لمجرد سماعهم تعبير منه.
- 4- إذا كان الاتصال يغير اتجاهات المتصل به ، فيجب أن تتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.
- 5- يجب ألا يتعرض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات الذي يقوم بتوجيهها إلى موظفيه.<sup>1</sup>
- 6- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعرف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنة بما هو معروف.
- 7- تجنب التعبير والمصطلحات الفنية الغامضة والمركبة في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي أو عامل بسيط مثلا المدير لا يتكلم بلغة أجنبية مع عامل مهني ليس لديه مستوى جيد.
- 8- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة، ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.
- 9- إنهاء الحديث بتخليص النقاط الأساسية والرئيسية.

<sup>1</sup> - سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ب ط، 1976، ص 459.

- 10- تشجيع المشاركة العالمية ، ومنح العمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- 11- تقليص عدد مستويات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الاتصالية.
- 12- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة، وذلك عن طريق نزع الرهبة الخوف الموجود عندهم، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شأؤوا من اقتراحات، أو آراء حول مشاكل العمل، فالعامل الذي أضره رئيسه في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه ولم يصبه التوفيق فيه، سوف لا يجرؤ مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر، حتى لو كان مقتنعا بنفعه للمنظمة.
- 13- يجب على المدير أن يكون عارف لتحقيقه ما يريد نقله إلى غيره، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجراؤه مضمون والهدف منه.
- 14- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار، فإذا وجه له بعضهم أسئلة ورأى ي المدير أن الوقت لم يحن بعد للإجابة عليه وجب أن يوضح لهم أسباب ذلك، وإذا حدد لهم موعد آخر للإجابة ، وجب عليه احترام هذا الموعد.<sup>1</sup>
- 15- على المدير الانتقال من أن لآخر إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها فلا يقتصر على مساعديه المباشرين في جميع حالات الاتصال.
- 16- يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية والنفسية التي تعيق الاتصال، وأن يحترم شخصية المرسل إليه، أيا كان مركزه في المنظمة .
- 17- يجب أن يجعل المدير دائما أفعاله مطابقة لأقواله ، فإذا لم يفعل ذلك فسوف يشك المرؤوسين في إخلاصه ، فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك.
- من الضروري التنبيه إلى أن الرسالة ما هي إلا عنصر واحد والهام التي تدخل في عملية الاتصال ، والعناصر الأخرى هي :
- 1- الموقف الذي تسلم فيه الرسالة.
- 2- حالة التوقع النفسية التي يكون عليها المستلم.

<sup>1</sup> - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط، 1981 ، ص76.

### 3- العلاقات التي تربط بالغير

ومن أهم أسباب فعالية الاتصال هي:

- الإنصات الجيد عندما يكون للاتصال الشفوي، لان إيصال المعلومات شفويا يتطلب اهتماما جيدا لما يقوله المتحدث ، وحتى يهتم ما يقصد ، ومن بين أسس الإنصات الجيد والسليم أن يكون المنصت والمستمع ذا بر، ويتجنب النقاش والجدال أثناء الكلام، وينتظر حتى ينتهي الكلام

- محاولة فهم شعور الشخص الآخر بالإضافة للمحتويات الفكرية لما يقوله.

ويمكن القول بان من مهارات الإنصات الفعال هو القدرة على كبح الرغبة في الحديث مع إغراء الآخرين في الاستمرار فيه والتركيز على تفسيره ، وتقييمه واستيعابه.<sup>1</sup>

إذ نستخلص من هذا فوائد الاتصال الفعال الذي يخدم الاتصال ويزيد من قيمته ما يلي:

- الاستقبال الهادئ للمعلومة .

- تشجيع تدفق المعلومة .

- التقييم المتأنى للمعلومات .

- استكشاف شخصية المتحدث .

- اكتساب تعاطف المتحدث ووده.

<sup>1</sup> - علي سعيدان، مرجع سابق، ص81.

#### 4. معوقات الاتصال التنظيمي وطرق التغلب عليه

##### 1.4. معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه عملية الاتصال التنظيمي العديد من العوائق التي تحدد فعاليتها و منه إلى خلق عقبات أمام تحقيق أهداف التنظيم المسطرة، ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف احد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط بها، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة.<sup>1</sup>

وعليه وجب السعي على تحديد هذه المعوقات في كل تنظيم والعمل على الحد من تأثيرها . هناك عدة أنواع وتصنيفات من المعوقات نذكر منها غالبا في التنظيم:

##### 1.1.4. معوقات شخصية ونفسية:

عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم.

وبما أن الأفراد يختلفون في ميولهم فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره.<sup>2</sup>

##### 2.1.4. معوقات مادية:

لها تأثير هي الأخرى وقد تتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

<sup>1</sup> - هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الازاربطة، الاسكندرية، ب ط، 2000، ص63.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006،

### 3.1.4. معوقات لغوية وانفعالية:

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وأن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق التي يعود استعمالها فيه، أما الحركة والانفعالات تأخذ بعدين : الأول هو عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جدية، والبعد الثاني هو أن يقول شيء ويفعل شيء مما يؤدي فقدان الثقة بينه وبين العمال.<sup>1</sup>

### 4.1.4. معوقات تنظيمية:

يشكل الهيكل التنظيمي خطوط الاتصال بين العاملين ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، ينتج الكبير من المعوقات بسبب إهمال النظرة الحديثة إلى الإنسان من حيث الطبيعة البشرية، فالمنظمة التي تسعى إلى القيام بسلسلة الاتصالات قصد رفع مستوى الربحية دون الاهتمام بالعنصر البشري، لن تتمكن من تحقيق الاتصال الفعال "لأن إهمال العنصر الإنساني عند مزاوله عملية الاتصال، أهدت مشكلات الاتصال الناتجة عن التنظيم الهيكلي.<sup>2</sup>

تتمثل هذه المعوقات في مايلي :

- 1- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.
- 2- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال .
- 3- التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.

<sup>1</sup> - احمد عرفة، فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مرجع سابق، ب ط، 2002، ص 348.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 233.



- 4- قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعتبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها .
- 5- التداخل بين الاختصاصات كالأستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.
- 6- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان .
- 7- عدم وجود إدارة فاعلية مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها .
- 8- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية .
- 9- عدم استقرار التنظيمي والتغيرات المفاجأة يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

#### 5.1.4. معوقات بيئة الاتصال:

- أحد الأطراف الاتصال لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم.
  - أحد الأطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة .
  - أحد الأطراف الاتصال لا يفهم الفائدة التي ستعود إليه من جراء الاتصال .
  - أحد الأطراف الاتصال لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه من سوء الاتصال.<sup>2</sup>
  - عدم منح أهمية لاتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم.<sup>3</sup>
- إن الاتصال في أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه ، يأخذ جزء كبيراً من معاملاتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وقد رأينا بان هذا الأخير قد يتعرض لعدة معوقات تضع من وصول المؤسسة إلى وجود اتصال فعال بينها ، مهما تنوعت هذه الأخيرة إلا انه من الضروري مراعاتها ومحاولة معالجتها في جميع المستويات

<sup>1</sup> - خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص133.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب ط ، 2002، ص133.

<sup>3</sup> - فوزية بودريوة، مرجع سابق، ص40.

التنظيمية لأننا يجب أن ندرك أن هيكل الاتصال لا يخص مستوى معين في التنظيم بل أي خلل به يؤدي إلى عرقلة سيرورة العمل.

#### 2.4 طرق التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

- التكيف مع العالم المتلقي : محاولة التنبؤ يؤثر على ماتنوي أن تكتبه أو تقوله على المشاعر المتلقي وحالاته النفسية ، وجعل الرسالة تتلائم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه .

- استخدام التغذية العكسية : التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي .

- استخدام الاتصال بالمواجهة :التحدث إلى العمال كلما أمكن ، أفضل من الكتابة إليهم فهكذا يمكن الحصول على تغذية عكسية.

- استخدام التعزيز : نستطيع أن نقدم الرسالة بطرق مختلفة وتأكيد النقاط الهامة .

- استخدام لغة مباشرة ومبسطة .

- تطابق الفعل مع القول : يجب أن تكون الاتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها .

-تعدد قنوات الاتصال : بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة ويمكن أيضا استخدام الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات المسموعة .

-تقليل مشاكل حجم المنظمة : فذلك يكون ممكنا بتخفيض المستويات الإدارية وكذلك الاتصالات غير رسمية بحد معقول<sup>1</sup> .

تجدر الإشارة في الأخير أن تغلب الإدارة على معوقات الاتصال ستتصل في

نهاية الأمر إلى تحقيق الاتصال الفعال الذي يخدم جميع الوظائف الموجودة بها .

<sup>1</sup>- ميشيل ارمسترونج ،إذا كنت مدير كيف تكون أكثر نجاحا بت مكتبة جرير ،بيروت ،لبنان ،2001، ص51.

## خلاصة الفصل :

نقد تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى ماهية الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال إعطاء مفهوم الاتصال في المنظمة ، الذي يعمل في حقيقة الأمر على نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم وكل ما يخص المنظمة ويخدمها عبر قنوات مختلفة ومتنوعة، ثم تكلمنا على أنواع الاتصال في المنظمة التي تتفرع بين الاتصال الرسمي والذي ينطوي على الأنواع التالية الاتصال الصاعد والذي يأخذ شكل عمودي ويكون من القاعدة إلى رأس الهرم التنظيمي وأيضاً يوجد الاتصال النازل وهو بحيث يتجه من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا وهناك أيضاً الاتصال الأفقي حيث يكون في نفس المستوى التنظيمي، أما الجانب الآخر للاتصال في المنظمة وهو الاتصال غير رسمي نتيجة لتفاعل الأفراد العاملين فيها ،وقد عرجنا على أهمية الاتصال في المنظمة باعتبار مكون رئيسي لضمان سيرورة العمل ،كما تم التركيز في هذا الفصل على وظائف الاتصال المتنوعة خلصنا إلى أنه له وظائف أساسية هي: وظيفة الإنتاج، أيضاً وظيفة الإبداع وأخر وظيفة للاتصال هي وظيفة الصيانة، وقد تم التفصيل في متطلبات الاتصال وتوصلنا إلى نتيجة وهي أن التقليل من المستويات الإدارية وتشجيع اللامركزية وبت روح التعاون بين العمال، كلها متطلبات أساسية لتفعيل عملية الاتصال، وفي آخر هذا الفصل قد وضعنا بعض معوقات الاتصال التي تفصل هيكل الاتصال في المنظمة، وتفادياً لهذه العقبات أو على الأقل التقليل منها قد تم تطرق إلى آليات التغلب عليها والتي تمكنا في الأخير من تحقيق الاتصال الفعال الذي يخدم المنظمة ويساعدها على تطوير نشاطها واستمرارها.