

## معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات

### ملخص

يعتبر الاتصال نوعاً من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، فلا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية التي تقود إلى تكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمؤسسات والتنظيمات خاصة دون وجود الاتصال الذي يعتبر العنصر الهام في الحياة الاجتماعية. والاتصال التنظيمي حظي باهتمام الباحثين والقادة عند دراسة سلوك الأفراد في المجتمعات أو في المنظمات الرسمية على حد سواء لما له من دور في العمليات الإدارية والتنظيمية ولعلاقته بالفعالية التنظيمية. ورغم أهمية الاتصال في الإدارة والمنظمة إلا أنّ هناك قيود تهدد فعاليته (معوقات ومشاكل) تحول دون الوصول إلى تحقيق أهدافه. فتتحقق فعالية الاتصال التنظيمي إذن تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوّه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

أ. عاشور علوي  
جامعة المسيلة  
الجزائر

### Résumé

La communication est une activité humaine qui se produit régulièrement, elle est de ce fait un élément important dans la vie sociale. En effet, c'est par le biais de la communication que l'interaction sociale, qui est le vecteur principal menant au développement des relations humaines entre les individus au sein de la communauté en général et les institutions et les organismes en particulier, se produit.

L'accomplissement de l'efficacité de la communication organisationnelle dépend donc des processus de communication libres d'obstacles qui faussent les informations transmises ou qui limitent l'impact qu'elle doit provoquer afin de réaliser l'objectif pour lequel elle est destinée.

قدرتها على التحكم في الاتصال و مدى فعالية أدواته ونجاعة وظائفه.

### مقدمة

**يعتبر** الاتصال التنظيمي من الوظائف الإستراتيجية للمؤسسات التي تسعى لضمان تواجدها، إستمراريتها وتطورها في الحقل الاجتماعي والاقتصادي، بما يقدم للمنظمة من إمكانيات لحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التخطيط، المراقبة، العلاقات الاجتماعية والإنسانية، كما يسمح بالقضاء على الصراعات الداخلية والخارجية، وأن مؤشر تقدم ونجاح المنظمات أصبح يعتمد على مدى

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

والاتصال التنظيمي شأنه شأن الوظائف الإدارية الأخرى، يحتاج إلى تصميم وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لمدى تحقيقه لمشاريع المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، وأن يتم هذا بشكل مستمر، بحيث يعاد النظر في وسائل وأدوات الاتصال كلما تطلب الأمر ذلك لاستخدام الوسيلة الأكثر فعالية، خاصة إذا ظهرت مشاكل اقتصادية وإدارية أو بشرية في المنظمة.

### 1. تعريف الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر و ذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات. (1)

ويعرف أيضا : هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات . (2)

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 والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قصر بعدي الزمان والمكان" (3)

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" (4)

ويعرفه أيضا محمد علي محمد: بأن "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" (5)

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

## 2. أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد 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 والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة ونمط التعامل السائد فيها ، ونوع المادة المراد نقلها .و تتضمن أساليب الاتصال عدة أنواع منها :

### 1-2 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 .<sup>(6)</sup> وتعتمد الاتصالات الكتابية على طرق عديدة من بينها :

أ- 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.<sup>(7)</sup>

ب- النشرات الدورية و الخاصة : تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة الاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء و سياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين داخل الشركة من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ... الخ.<sup>(8)</sup>

ج- الكتيبات و الدليل : تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجماهيري ، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة وبسطة وإخراج رائع يجذب انتباه المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله كما أنها مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقيّة، لائحة التأمينات والمعاشات ، وغيرها.  
وتتمثل الكتيبات صورة مصغرة للكتاب ، و تعد بطريقة سهلة و مبسطة و إخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد أن تشمل موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله .<sup>(9)</sup>

وتشمل الكتيبات على وظائف عديدة ومنها :  
الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية: وهي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات.  
كتيبات السياسات والإجراءات : وتعرف الأفراد القواعد التنظيمية .

الكتيبات التشغيلية : وهي تصف كيفية أداء المهام و الاستجابة للمشاكل المرتبطة بها . (10)

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 . (11)

هـ- الشكاوي : وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات و تساعد العاملين ان يتقدموا بالشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي ، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها ان تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة الإنتاجية و انجاز الأعمال . (12)

و- المذكرات: وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا أقل رسمية من الخطابات.

ي- لوحة الإعلانات : تنفيذ لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة و لإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل، و تعتبر جريدة الحائط احد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية ( شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين و نقابتهم. (13)

## 2-2 : الاتصال الشفوي :

هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية ( الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي .

ويعتمد الاتصال الشفوي على عدة طرق:

أ- الاجتماعات: وتعد من بين الوسائل الهامة في الاتصالات الشفوية للإدارة والعاملين في المنظمة ، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من أهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعادتها على الملا و في وقت واحد، ويتم 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 . (14)

وتعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال، فهي تتناول موضوعات رئيسية وضرورة حياة المؤسسة ومسيرتها وتطورها. وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه

الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية ، والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة والعوائق الأساسية التي واجهتها، والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها ، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف التوصل إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة .(15)

**ب- الحديث الشفوي :** يعد الحديث أحد أوجه الاتصال اللفظي الشفوي، وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة، تنتقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين، وتشير 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 أن يؤدي هذا النقاش إلى التطرق في إيجاز المواقف . (16)

**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 أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات وتتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية. فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة (17) .

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 وقدرتهم، و قياس مدى استعداد الموظف للتعلم والتدريب .

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 وتبادل الخبرات والمعلومات ، كما تتيح التعرف على أفكار و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية . (18)

**د- الاتصال التليفوني :** الهاتف جهاز اتصال هام جدا داخل المؤسسة وخارجها، وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما وشيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها، وتختلف الأحاديث التليفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار ..فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية وسريعة، وذات طبيعة خاصة، وتعتبر الآن احد أنماط الاتصال الرئيسية في كل قطاعات الأعمال (19)

### 3-2 الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 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 والبيانات والوثائق 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 والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كزني دون تكاليف سفر أو وقت . (20)

### 4-2 الاتصالات المرزمة والمصورة:

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، وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (21)، ومن الأساليب المستعملة في هذه الاتصالات خرائط سير الإجراءات وتساعد هذه الخرائط على تتبع الخطوات والمراحل التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية إلى المرحلة الغائية فيها، والخرائط ما هي إلا صورا أو 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 وتعتبر أفضل الوسائل لتحليل ودراسة الإجراءات واقتراح إجراءات مبسطة ، فهي تصور وبشكل 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 : وتستخدم في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الإجراء (22)

### 5-2 الاتصال غير اللفظي :

تعتبر من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات، الحركات، العيون، الوجه و الصوت. وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو اتصال صامت.

ويعرفها احمد ماهر: بأنها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والإخبار والانتباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة.

ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي :

ا- لغة الإشارة : وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو 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: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة ، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقى.

كما يمتد الاتصال غير اللفظي ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية.

### 3. 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 (23).

كما يعرف بأنه: رسالة تؤثر في سلوك المستقبل، وهو عملية تنتقل بواسطتها فكرة مرسلة من المصدر إلى المستقبل لإثارة انتباهه أو لإحداث تغيير في سلوكه . (24).

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:

- أن يكون بسيطاً و مفهوماً و واضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.
- أن يكون مختصراً و مباشراً .
- أن يكون نتيجة مشاركة و ليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.
- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح و الأفراد ، رغم اختلاف أماكن تواجدهم و رتبهم في الهيكل التنظيمي(25)

- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، و ضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، و حركة المعلومات في كل اتجاه.

- مقارنة تكاليف النظام و فوائده، و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.  
- ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي ، و متابعة لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب .

- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاوله الاتصال، و عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.  
ونظرا لما يتسم به الاتصال من أهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمة و المجتمع على حد سواء فإنه غالبا ما ينطوي على العديد من الأغراض التي يتم تحقيقها من جراء ذلك.

ويمثل الاتصال جزء هاما من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكافة أفراد المنظمة في جميع مستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير إلى أن كل جوانب و أنشطة العمل ، مثل التدريب، و تقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال، إذن يتغلغل الاتصال في جميع أنشطة المنظمة، و علاوة على ذلك فإنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية . (26)

ولكي تتجح عملية الاتصال لابد من توافر عدة شروط منها :

- 1- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير، وذلك لان الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب.
- 2- أن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة من مصدر الرسالة، و بدون توافر هذه الثقة فلم تحقق الرسالة أهدافها.
- 3- يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه اليه الرسالة ويجب تجنب استعمال المصطلحات اهو عبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة .
- 4- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات المستقبلين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو مبهمه.
- 5- يستحسن أن تعالج الرسالة موضوعا محددًا وهذا من شأنه أن يساعد في فهم رسالة بدقة.
- 6- اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة ، من حيث استعداد المستقبل والمرسل و توفير الوقت الكافي لها.
- 7- الصدق في محتوى و أسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها و التأثر بها و تمهيدا للاتصالات المستقبلية .
- 8- عند إجراء الاتصال يجب التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق المؤثرات الدالة على ذلك، فإذا كانت شفوية يجب استخدام الإيماءات المصاحبة أو النبرة اللازمة لتوضيح المعنى المطلوب، وإذا 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.

9- في طريقة عرض محتوى الرسالة سوى كتابة أو بطريقة شفوية يجب التدرج في توصيل المعلومات مع استخدام أسلوب التشويق لاستعداد لدى المستقبل لمتابعة محتوى الرسالة.

10- يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن طريق الرسائل المعاونة سواء بصرية أو سمعية أو النماذج التوضيحية أو من خلال الأمثلة التي تتماشى مع خبرة المستقبل للرسالة.

11- يجب على المرسل أن يتابع رد الفعل أو الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة و استعادته لما جاء بها أو إرسال رسائل جديدة مكتملة أو متممة لها لكي تتصل على الوجه الأمثل و ربما هذا من شأنه أن يجعل عملية الاتصال تتسم بالفعالية والديناميكية والاستمرارية في نفس الوقت (27).

كما تتوقف فعالية الاتصال وأثرها على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، وفيما يلي أكثر العوامل شيوعاً لدى العديد من الكتاب والمفكرين :

**أولاً : الإصغاء (الإنصات) :** ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ن واستيعاب الرسائل التي يعيرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول الله سبحانه وتعالى مؤكداً أهمية الإنصات للوعي والاستيعاب والتذكر " فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون" .

وتشير العديد من الدراسات بان 75 من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الاتصال الفعال، كما إننا نستعمل 25 من قدراتنا في الإنصات.

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ، إذ يستطيع من خلا الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله ، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي وتشير اغلب الدراسات إلى أن أكثر العادات أثراً على الإصغاء والتي ينبغي على المدراء تجنبها ، إشعار الموظف المتحدث بان ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض المراسلات) ، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع ، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها ، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب ، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإضافة عما يجول في خاطره .ولذا على المدير الفعال ان يتجاوز العوائق التي تآثر في الإنصات من خلال ممارسة الأساليب التالية :

- إزالة الحواجز بينه وبين العاملين : إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .

- استعماله لغة الإشارة المناسبة : وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس ، بالموافقة والتشجيع على مواصلة الحديث واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.. لماذا.. كيف؟.. ما رأيك؟.. ما ردود فعلك تجاه؟..

- ثانيا : الحديث المؤثر(التفصيل): وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في اغلب الأحوال ،

ومن مظاهر الوضوح أيضا أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحدد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليه والأوقات المناسبة التي يتم بها التقديم وغيرها من المتطلبات الأساسية لتحقيق فاعلية الاتصال .

ثالثا: استعمال لغة الإشارة : ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركة الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جدا في عملية الاتصال - ويكون لها في بعض الأحيان تأثير اقوي من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

رابعا: السؤال والمناقشة: ينبغي على المدير المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف ولكي يضمن المدير فعالية الاتصال لابد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وان يشجعهم على المبادرة وذلك بان ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، إذ أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم ، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم .

خامسا: التقويم : إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها ، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات ، وهذه تساعد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سادسا : الاستجابة : وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات

النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، وينفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه. (28)

إن الواقع يشير بدائل واضحة المعالم أن مرتكز التطوير والتحسين في الأداء المنظمي يرتبط بعضوية واسعة من خلال تحسين سبل التفاعل الاجتماعي وبناء أواصر الثقة المتبادلة بين العاملين من خلال تطوير وسائل الاتصال الجارية بين الأفراد والمنظمة يدعم بشكل كبير عملية التطوير المستهدف. (29)

#### 4. معوقات الفعالية في الاتصال التنظيمي وأدواته :

هناك معوقات تحول دون تحقيق الفعالية سواء في الاتصال التنظيمي ككل أو في أحد أدواته.

##### أ/ معوقات الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي:

###### معوقات الفعالية في الاتصالات الكتابية :

- عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة .
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية. (30)
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية و التي تقتضي سرعة بلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري .
- احتمالات التحريف الكبيرة ، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراساته و خبرته في العمل .
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة او إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها .

###### 2/معوقات الفعالية في الاتصال الشفوي :

- يعيب عن هذه المناقشات الشفوية أنها لا تسجل غالبا، مما يسهل فرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل فقد يفهم كل عضو مكون لأعضاء اللجنة المسألة على وجه معين ثم يتم تنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنسيق، لهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعات في محاضرات منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للنسيان واختلاف التأويل. (31)
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى وذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المتعددة. (32)

### 3- صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز:

- إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمونها. وقد يفسر تعدد و اختلاف معاني الألفاظ تبعا لاختلاف ثقافة و ذكاء و خبرة الأفراد فكل ما يسمعه الفرد و ما يفهمه يتلون عادة و يتشكل بناء على خبرته السابقة و طريقة تفكيره و أسلوب حياته.

### 4- اللغة و مشكلة الألفاظ و مدلولاتها : إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها إنما

مدلولات تلك الكلمات ، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته و تقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها .

### 5- عدم كفاية أدوات الاتصال : بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت

الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات بين مراكز الأداء التشغيلي ( التنفيذ) في العمل داخل المنظمة.

### ب/ معوقات العملية الاتصالية:

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

### 1- عوائق نفسية واجتماعية:

إن الاتصال يتعلق في جزء كبير بالتكوين النفسي، وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهينون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة و الاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها.

ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما. فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى.(33) ولهذا تكون الإدارة في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم و تفكيرهم.وعندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق و تعثره مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له. ويرتبط ذلك بالانفعالات والمشاكل.

### 2- عوائق تنظيمية: ويمكن حصرها في ما يلي:

- **اختلاف المكانة:** اختلاف مكانات الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجز عن ذلك من آثار نفسية، كخوف العامل من رئيسه مثلا الخجل وعدم فهم أوامره نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية ومدى قدرة العامل على استيعاب محتوى الاتصالات.
- **سلم الاتصال ومداه:** يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة و سهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعدين المرسل والمستقبل. فعندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة، أن ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات 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 والعناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعات المستقبلية.
- **الزمن المستغرق في عملية الاتصال:** ضغط الوقت لكل من المرسل والمرسل 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.<sup>(34)</sup>
- **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 كتخلي 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.<sup>(35)</sup>
- **ضخامة حجم المؤسسة:** الذي ممكن أن يؤدي إلى انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم، نظرا للتعقيد الشديد لخطوط الاتصالات التي تؤدي إلى تحريف المعلومات.
- **الإفتقار لمهارات القيادة :** لقد أوضحت الدراسات و البحوث ان مشاكل الاتصال بالمنظمات يرجع بعضها إلى عدم توافر مهارات القيادة لدى المديرين .
- **تقييم المصدر :** لمصدر الاتصال دور كبيرا في استيعاب الرسالة المرسله إليه ، هو يستلم الرسالة المعينة ولا يفسرها فقط في ضوء المعاني و الرموز و الدلالات التي تحتويها وإنما يفسرها كذلك وفق خبرته و ثقافته ودرجة استيعابه كما انه يأخذ بنظر الاعتبار المرسل والأهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه بإعداد الرسالة ، ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات والإدارة مثلا فان الإدارة لو أصدرت قرارا منصفا للعامل في مجال معين فان الشك يساور النقابيين من الإجراء هذا التفات معين حول

العمال، كما أن الإدارات حينما تمارس النقايات موقفا لصالح العمال، فإن غالبا ما تفسره في ضوء الصراعات القائمة بين كل منها لذا فإن تقييم مصدر الاتصال غالبا ما تكون عائقا أساسيا في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تنطوي عليها فعلا(36)

كما توجد بعض المعوقات التي تؤثر على سلامة الرسالة (مضمونها) وعلى فعالية الاتصال: كالحذف، التشويه والزيادة.

**الحذف:** وهو إلغاء جوانب من المعلومة ويمكن أن يكون مقصودا.

**التشويه:** وهو تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة، ويختلف باختلاف الخلفية الشخصية والمهنية .

**الزيادة:** وهي كثرة المعلومات الواردة. تتلقى المنظمة قدرا هائلا من المعلومات فتتجمع ولا تستطيع تصفيتها أو تنقيتها. (37)

### 3- المعوقات الشخصية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- **التباين في الإدراك :** إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماؤهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية .
- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي :
- **سوء العلاقات الفردية بين العاملين :** يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال وفعالته إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته وبالعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنه أن يحقق النجاح الهادف. (38)

### 4- المعوقات البيئية :

و تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل و من هذه المعوقات ما يلي:

**الموقع الجغرافي :** إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب .

**عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة** مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم . (39)

**5- المعوقات الشخصية النفسية :** تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي :

**تباين الإدراك :** إن إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم تحليل مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه عن الأسباب التالية :

- تأثير التوقعات والحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها .
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه (40)

**- الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات وتعرضها تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.(41)

**- اللغة :** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها ، واللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال لها وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر مما تظهر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفوية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات .(42)

**- الاختلافات الوراثية :** ان المقصود بالاختلافات الوراثية هو تحديد منبت كل من مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كانت المستوى متجانسا نسبيا وإلا تعذر

عليها نقل المعلومة المطلوبة والمعروف بأن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهاته. (43)

- **التجريد** : عملية التجريد تعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدركها المرسل و ليس كما هي موجودة فعلا. (44)

#### **6- المعوقات التقنية :**

تتعلق هذه المعوقات بقنوات الاتصال، حيث يضطر المرسل أحيانا إلى استخدام قناة اتصال واحدة دون ملاءمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف أو لطبيعة المستقبل ذاته و بالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة. (45)

- الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال فقد تطورت من مجرد استخدام أجهزة الهاتف إلى استخدام الدوائر التلفزيونية المعلقة ويساعد استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة على زيادة فعالية الاتصال. (46)

- تعدد قنوات الاتصال : حيث انه يكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها ، او تحول دون توصيلها في وقتها المناسب وستكون الآثار المترتبة على ذلك سلبية بالنسبة للهدف المطلوب حتى ولو تم ذلك بصورة عفوية من قبل هذه القنوات و بالطبع كلما تعددت القنوات كلما ازدادت احتمالات التشويش (47).

#### **7- المعوقات الاجتماعية :**

- **الاختلاف في مراحل التعليم** : المعروف أن الإنسان يتفهم الأشياء ويدرك المسائل ويتعمق في المعاني على قدر حظه من العلم وأن المرحلة التعليمية التي وصل إليها قد تحدد مجال فهم و تقييد المعاني التي قد يستوعبها، وان الإنسان يجب ان يخاطب الفرد على قدر علمه وفهمه، ولهذا على الشركات حين صياغة التعليمات وكذلك الأوامر أن تراعي مدارك الأفراد في المستويات السفلى في التنظيم ، بحيث نضمن أن المعاني المطلوبة تنطبع في ذهن الأفراد بصورة مواتية.

- **الخبرة السابقة** : تكيف الخبرة السابقة طبيعة العلاقة بين مرسل المعلومات و بين متلقيها، فإذا استغل الفرد فرد آخر أو أخلى به في بعض المواقف ولم يعطيه حقه من التقدير أو لم يسانده حيث يتطلب الأمر فان الكراهية والشك يفسد المعاني المطلوبة ويشوه الأفكار المنقولة ويظهرها بشكل واضح إذا مر الفرد بتجارب ماضية مع رؤسائه في العمل أو مع أرباب العمل (48).

- **الطبقات والمستويات** : يؤثر عدد المستويات أو الطبقات التي يمارس عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه وبالتالي قد يعيق عملية الاتصال. (49)



- **عدم توافر الثقة بين أعضاء التنظيم** : وتتمثل عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم، كضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ضعف الثقة بين القائمين بعملية الاتصال لنقص الجودة والكفاءة، خوف العضو في المنظمة من الإلقاء بمعلومات أو بيانات يساء فهمها واستخدامها حيث ينشط حينها دور الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة وتعيق الاتجاهات السلبية في إخفاء المعلومات الدقيقة مما يندرج بنشر الشائعات.(50)

#### 1- **المعوقات الفيزيائية :**

- **التباعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل** : حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير والإعاقة ، صحيح أن التطورات قد خففت كثيرا هذه المشكلة إلا أنها تظل قائمة وخاصة أن الكثير من الأمور لا تسمح طبيعتها الهامة أو السرية بإرسالها عبر الاتصالات التكنولوجية .

- **كبر حجم المنظمة والإغراق في الرسمية** : حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية فيما كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة وفروعها، وتزداد هذه الصعوبة في الالتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في معظم الحالات ... وبالتالي تشابك قنوات الاتصال العديدة، كما أن بعد المسافة ييم مركز المنظمة وفروعها يضاعف من احتمالات التأخير لمضمون الرسالة أو تغيير مضمونها أو إنقاص محتواها.(51)

#### 15 **خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي :**

بالرغم من تعدد المعوقات أو المشاكل التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال، إلا أنه من الممكن

تحسين عملية الاتصال باستعمال بعض الأساليب، من أهمها:

أ- اعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية feed-back كوسيلة للتأكد من فهم واستيعاب المرؤوسين للبيانات واقتناعهم بها.

ب- اختيار التوقيت المناسب للاتصال، بحيث يجب أن يتم قبل تكوين العمال لاتجاهات ومواقف تتعارض مع البيانات المرسل إليها.

ج- ضرورة تحديد القنوات اللازمة للاتصال، فكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق الهدف من الاتصال بأقل جهد وتكلفة، وفي الوقت المطلوب. وأن يراعى عدم تعارض هذه القنوات مع التسلسل الرئاسي.

د- ترجمة البيانات ترجمة عملية وتنفيذ الأقوال تطبيقيا كوسيلة لتقوية الرسائل اللفظية بالعمل بغية زيادة احتمال قبولها.

هـ- عرض مضمون الرسالة بأسلوب مناسب وبطرق مختلفة تزيده تفسيراً، وتوضيحاً. (52)

كما يمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد المتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة و مع أغراض الرسالة، أسلوب سهل سلس يمكن المستقبل من فهم الرسالة بشكل دقيق وسريع من القراءة الأولى.
- ان يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل و يفهم موقف ووجهة نظره و مشاعره .
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.
- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر المناسب وتجنب العبء الزائد من المعلومات.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات .
- تطوير اتجاهات ايجابية لدى العاملين .
- تدريب العاملين لزيادة قدرتهم و مهارتهم في الاتصال . (53)

وللتغلب أيضا 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 :

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن لهذا نجاح عملية الاتصال .
- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال والعمل على تنميتها و كذلك تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع ، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في كل المستويات الإدارية التعبير بوضوح

وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون (56).

لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "" هو ايت ""

كما أن الاتصال كما يقول "" بلزيري ملر "" : ثقة متبادلة أو مشاركة كافية من الثقة التي تنشأ بشكل عفوي ، بل لا بد أن تكتسب من خلاله المعاملة و نوعيتها (57) .

## الخاتمة

الاتصال ضرورة على المؤسسة يجب الاهتمام به للتأكيد على النظرة الموضوعية له وأثره في السلوك الإنساني بالمنظمة ، فلا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي الجاف بل يتعين أن تكون مصدر إشباع يلاءم كل التطورات الحاصلة ، خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية و تعداها إلى التطورات العالمية، فهو إذن للمنظمة كالأوعية الدموية و الأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل للإنسان الغذاء و الإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والأفكار والخبرات ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الجهات ، وهذا ما يضمن الاستمرار والبقاء والتقدم.

## قائمة المراجع:

1. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي – التنظيمي ، (دط) ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ص 144
2. Alex Muchielli : les sciences de l'information et de la communication , édition Hachette, Paris , 2001 P67
3. محمود عودة: أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، دار النهضة العربية،بيروت،1971،ص6
4. نفس المرجع. ص ص6-7.
5. بوقلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية،1992،ص35.

6. سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة ، ط1 ، مطبعة جامعة عين شمس ، الاسكندرية ، 1987 ، ص171 .
7. خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997، ص143
8. محمد يسري ابراهيم دعيبس : الاتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1990 ، ص261.
9. محمد يسري دعيبس : مرجع سابق.ص266.
10. احمد ماهر: الاتصال " كيف ترفع مهاراتك الإدارية"، (د. ط) ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2004. ص52
11. راوية حسن : السلوك في المنظمات ، (دط) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .ص190
12. محمد يسري ابراهيم دعيبس :مرجع سابق ، ص266
13. احمد ماهر: مرجع سابق.ص52
14. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع سابق ، ص 252.
15. عبد المعطي محمد عساف ، محمد صالح فالج : أسس العلاقات العامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2004 .ص100.
16. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع سابق ، ص 254.
17. خيرى خليل الجميلي : مرجع سابق ، ص 159
18. احمد ماهر: السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات "،ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003. ص367.
19. محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط1 ، الدار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 123.
20. بشير العلاق : نظريات الاتصال "مدخل متكامل" ، (دط) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2010 .ص94.
21. عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، (دط) ، دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص228.
22. نفس المرجع،ص228.
23. محمد منير حجاب : مرجع سابق.ص13
24. ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .ص38.
25. بوقلجة غيات : مرجع سابق ،ص44.

26. راوية حسن: مرجع سابق. ص190.
27. سلوى عثمان عباس الصديقي ، أميرة منصور يوسف علي: الاتصال والخدمة الاجتماعية ، (دط) ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، مصر ،(دس) .صص 25-26.
28. خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .ص ص 52-57.
29. بشير العلاق : مرجع سابق ، ص 58.
30. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1، دار وائل للنشر، عمان ، 2002 ، ص 245.
31. سليمان الطماوي : مرجع سابق ، ص 270 .
32. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع سابق ، ص 195 .
33. لوكنيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ص231.
34. بوفلجة غياث: مرجع سابق.صص 41-42.
35. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1988. ص80.
36. خليل محمد الشماخ ، خضر كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 216 .
37. لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق.ص234
38. خضير كاظم حمود ،: مرجع نفسه ، ص 132.
39. خضير كاظم حمود : مرجع نفسه ، ص 135.
40. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع نفسه ، ص252
41. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع نفسه ، ص 307 .
42. محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 252 .
43. عبد الغفور يونس :تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1971 ، ص 522.
44. عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص : سياسيات الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1987، ص 748.
45. هالة منصور : الاتصال الفعال " مفاهيمه و أساليبه و مهاراته " ، المكتبة الجامعية الأزراطية ، الاسكندرية ، 2000، ص63 .
46. محمد يسري ابراهيم دعيبس : مرجع سابق ، ص 314 .
47. عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ، ص ص 334-335 .

48. عبد الغفور يونس : مرجع سابق ، ص ص 373-374.
49. عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص : مرجع سابق ، ص 747 .
50. محمد يسري ابراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص 323 .
51. طارق المجذوب: مرجع سابق ، ص 522.
52. لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق.ص234.
53. حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006. ص ص 288-289.
54. هالة منصور : مرجع سابق ، ص 58 .
55. هالة منصور : مرجع نفسه ، ص 60 .
56. محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق ، ص ص 291-293 .
57. عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق ، ص 237 .