

معيقات الاتصال داخل التنظيمات

Obstacles to communication within organizations

د/ فاطمة شتوح
جامعة العربي التبسي -تبسة
fatma.chettouh@univ-tebessa.dz

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بعملية الاتصال باعتبارها أساسا هاما لأي تنظيم يسعى إلى تحقيق النجاح والتميز و البقاء في عصر المنافسة و الانفتاح، ولان هذه العملية رغم أهميتها إلا أنها تواجه العديد من المعيقات تحول دون تمكين عملية الاتصال من تحقيق أهدافها ومن ثم عدم قدرة المنظمات على تجاوز مشكلاتها.

والفكر الإداري الحديث يركز على المتغيرات المرتبطة بالفرد باعتباره رأس المال ومجال الاستثمار و يعتبر الاتصال من بين المتغيرات المرتبطة به و التي تحتاج للاستثمار فيها وتطويرها و الاهتمام بها من خلال الفرد لأنه القائم بالعملية و المستفيد منها لهذا فان تجاوز العقبات و المعيقات ،الانتماء، المصادقية والعدالة بهذه المقومات نحقق الاتصال الفعال ومن ثم نحقق أهداف المنظمة و خططها المستقبلية.
الكلمات المفتاحية: المعوقات ،الاتصال، الاتصال التنظيمي، المنظمات المهنية.

Abstract

The study aims to define organizational communication as the main pillar in various organizations , and as the basis for success excellence and survival in the era of development ,globalization and competition ,despite the importance of this process it faces many different obstacles that prevent communication from achieving its goals within the organization and its inability to overcome its problems.

Modern management thought focuses on the individual and the variables associated with him as the most important element within the organization ,communication is among the important variables that need to be invested in developed and taken care of and the individual in charge of it and the beneficiary of it to achieve effective communication that achieve the goals and plans of the organization

Keywords: Obstacles, connection, organizational communication ,professional organizations



1. مقدمة :

تعتبر عملية الاتصال من أهم العمليات داخل التنظيمات المهنية على اختلاف نشاطاتها و هذا بشكله الرسمي و غير الرسمي حيث يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في نقل وتوضيح المعلومات وكذا في استقبالها بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمات ،كما يساعد في معرفة البيئة المهنية وما تتضمنه من صراعات ونزاعات ومشكلات و معرفة الموارد البشرية وإمكاناتها وطاقاتها وظروفها ، حيث يمكن إيجاد الحلول المناسبة وتجاوز الأزمات التي قد يمر بها التنظيم وهذا إذا تم استثماره بالطريقة الصحيحة وخلق علاقات متنوعة في مختلف الاتجاهات من الرئيس إلى المرؤوسين لتغذية الجوانب النفسية الاجتماعية التي تخلق بيئة مهنية ذات طابع علائقي إنساني يحقق للفرد كل طموحاته المهنية ، ليصل في النهاية لتحقيق تكافؤ بين تحقيق مصالح التنظيم (إنتاجية - نجاح - تميز - ربح وغيرها) و مصالح الفرد (مكسب مادي - انتماء - ولاء - علاقات - تحقيق الذات - الثقة - وغيرها).

إلا أن العملية لا تسير بهذا النمط في مختلف الأوقات ،فكثير من المنظمات تقف عاجزة أمام ضمان السير الحسن و السليم لعملية الاتصال بمختلف مراحلها وهذا نتيجة لعدد من المعوقات التي تظهر لسبب أو لآخر ،ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التركيز على أهم المعوقات التي تمنع عملية الاتصال من أداء دورها داخل التنظيمات المهنية.



2. مفهوم الاتصال التنظيمي :

1.2 الاتصال:

نعني بالاتصال الأسلوب الذي تتكون من خلاله العلاقات الإنسانية و تستمر في الوجود وهو يتكون من جميع الرموز بما فيها الوسائل ،تعبيرات الوجه ووضع الجسم و الحركات الجسمية ونغمة الصوت و الكلمات و الكتابة و الطباعة و التلغراف و التلفون و الفاكس و البريد وكل ما يستحدث لعبور المكان وتخطي الزمان .(أجغيم، 2005-2006، ص91).

فالاتصال بمثابة تفاعل اجتماعي قائم على مرور رسائل رمزية تهدف الى معنى مشترك يلتف حوله أعضاء الجماعة أو المجتمع من خلال نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها ، نمط من التلقي يستقبل هذه المبادرة و يكسبها المعنى الذي يشير اليه من المضمون والتأثير، و بالتالي تعددت زاوية تناول هذا المفهوم بتعدد الاختصاصات التي تناولت موضوعه ، وتبعاً لهدف الفرع الذي يقوم بالتعريف ولجوانب السلوك الاتصالي التي تكون موضعاً لتأكيديه و اهتمامه (العايب،2008، 174)

2.2 الاتصال التنظيمي :

أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة رسمية أو غير رسمية حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على أحكام نظام العمل و استمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي يساهم في تسهيل و نقادي بعض الصعوبات ، حيث يتم الاتصال من خلال جملة من الوسائل المختلفة و المتنوعة كالوثائق المكتوبة التي ترسل أو تعلق أو شفوية تتم بشكل شخصي أو عن طريق



الاجتماعات ،أو قد تكون مسموعة أو مرئية ،وتحدث بشكل رسمي في إطار المهام الموكلة للفرد أو بشكل غير رسمي وتكون بشكل عشوائي و تلقائي بين الزملاء . (فائزة، بلخير، دس، ص285)

3. عناصر عملية الاتصال داخل المنظمة

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر متكاملة فيما بينها ووجودها يحقق عملية اتصال فعال داخل المنظمة و فيما يلي :نذكر هذه العناصر : (الحوش والهاشمي، 2018، ص530)

أولاً: المرسل أو المصدر: ونقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين أو اتجاهات أو خبرات معينة وهنا يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توصيلها لمن يتعامل معهم ثم القيام بدراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات عنها و تنظيمها وتحديد الوسيلة التي سيستعملها لنقلها إليهم ،ثم القيام بدراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي سيستعملها لنقلها إليهم ثم القيام بشرح و توضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها.

ثانياً: الرسالة : وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل و تتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً سواء كان بلغة منطوقة أو غير منطوقة ،وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي يقدم بها.



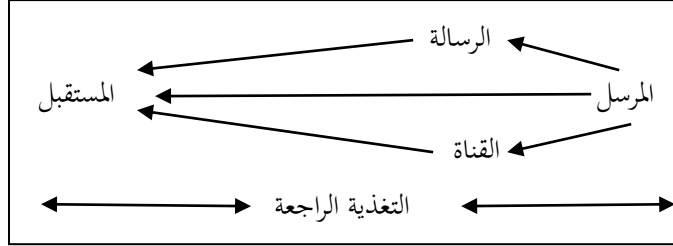
ثالثا:القناة : وهي الممر فمن خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة ومن غيرها تتوقف عملية الاتصال فهي الوسيط بين المرسل و المستقبل لذا وجب اختيار القناة المناسبة لنوع الرسالة المرسلة.

رابعا:المستقبل : ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة الصادرة عن المرسل ويفهم معناها بنفس الكيفية التي قصدتها المصدر .

خامسا: التغذية الراجعة أو التغذية العكسية أو رجع الصدى : الرجوع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المصدر وقد يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة وقد يأخذ شكلا آخر ،ويرى البعض أن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها المصدر و يستفيد منها كثيرا ، فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا .

وبهذا تشكل هذه العناصر بتناسقها فيما بينها في عملية تفعيل الاتصال داخل المنظمة فكلما كان دور ومهمة ووظيفة كل عنصر واضحة كلما تحقق الهدف من عملية الاتصال أي أن المرسل يقدم الفكرة أو المعلومة المراد إرسالها بكل وضوح ليم بنائها في شكل رسالة واضحة لا تحتمل التأويلات قابلة للاستقبال من قبل مختلف الأفراد المستقبلين و المعنيين بها من خلال قناة اتصالية مناسبة لطبيعة الرسالة و لوضع المستقبلين حتى يتحقق الاستقبال الجيد و هذا ما نستطيع قياسه و معرفته من خلال التغذية الراجعة و التي تعكس فعالية العملية و مدى نجاحها وبهذا تكون عملية الاتصال قد تمت.

الشكل 1: يمثل عناصر عملية الاتصال داخل المنظمة



المصدر: استنادا للمادة العلمية المقدمة

4 أنواع و أشكال الاتصال داخل التنظيم:

تتعدد أشكال الاتصال وأنواعه حسب نوع المعلومة و مصدرها و اتجاهها حيث يظهر : (أحمد،2016،ص ص91-92)

1.4.الاتصال الرسمي :

تنشأ من خلال قنوات السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات و عادة ما تنطوي على اتصال عمودي يكون اتجاهه من أعلى إلى أسفل لإيصال التعليمات و التوجيهات من أصحاب السلطة في المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا لتنفيذ القرارات أو نقل المعلومات التي تفسر أهداف المشروع و توضح سياسته ، وتكمن أهميته في كونه المنبع الذي يجسد أدوات السلطة الفعلية و الرسمية أي القيادة التي تسيّر المؤسسة أو التنظيم باكتسابها حق المكافأة و العقاب و بالمقابل يملك العاملون قوة الضغط الاجتماعي و إخفاء المعلومات أي تعطيل عملية الاتصال ،أما



عن الاتصال الرسمي الصاعد فيتمثل في إيصال المعلومات و البيانات اللازمة إلى القمة وتعكس جودته الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقوة المنظمة وحجم التغذية الراجعة ، وهناك شكل آخر من الاتصال الرسمي يتمثل في الاتصال الرسمي الأفقي أو العرضي ويتم عادة بين أعضاء المستوى الواحد من الهيكل التنظيمي للمشروع حيث يتم إرسال و استقبال البيانات بين الأقسام أو الإدارات الواحدة مما يحقق التنسيق و الترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها مختلف وحدات التنظيم فيتم تبسيط إجراءات العمل فيكتسب صفة المرونة في الأداء و تخفيف التعقيدات غير اللازمة ، ورغم ذلك فان التنظيم الرسمي عادة ما يسبب بعض المعوقات لعملية الاتصال وهذا ما أشار إليه براون في ضعف الاتصال نتيجة العامل الزمني في المنظمات التي تتبع نظام التناوب في العمل (تعدد الدوام) حيث ينشأ التوتر بين الأعضاء نتيجة تعذر الاتصال بشكل سلس ، كما يؤثر عامل المكان حيث يؤدي التشتت الجغرافي إلى صعوبة في الاتصال و خاصة عندما تكون وحدات التنظيم معزولة إلى حد كبير ،وقصد زيادة فعالية الاتصال الرسمي ينبغي مراعاة التالي :

-اكتساب مهارات وخبرات الاتصال بالتدريب الفعال المنظم داخل المؤسسة

وخارجها.

-توضيح الهدف من الاتصال لدى الأطراف المعنية.

-التزام طرفي عملية الاتصال بالنتائج المترتبة عنه.

-كفاية وجدارة وسائل وقنوات الاتصال.

-الترميز السهل و الملائم و الواضح لمحتوى الإرساليات داخل التنظيم الإداري.

-بعث الثقة المتبادلة بين أطراف العملية.



- التحليل الدوري لعمليات الاتصال داخل المنظمة.
- الاستفادة من رد الفعل الناجم عن الفعل الاتصالي.

2.4.الاتصال غير الرسمي :

وهو نوع من أنواع الاتصال ينشأ بوسائل غير رسمية لا تتضمنها اللوائح و الإجراءات الرسمية و إنما يتحدد وفق واقع العلاقات الشخصية كتبادل المعلومات في المناسبات و اللقاءات داخل المنظمة أو خارجها و إظهار الشكاوى في مختلف الأوقات ،وغيرها ،وعادة ما يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعة التبليغ و الانتشار قياسا بالرسمي و قد أشارت البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت لنقل المعلومات ويتسم هذا النوع باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

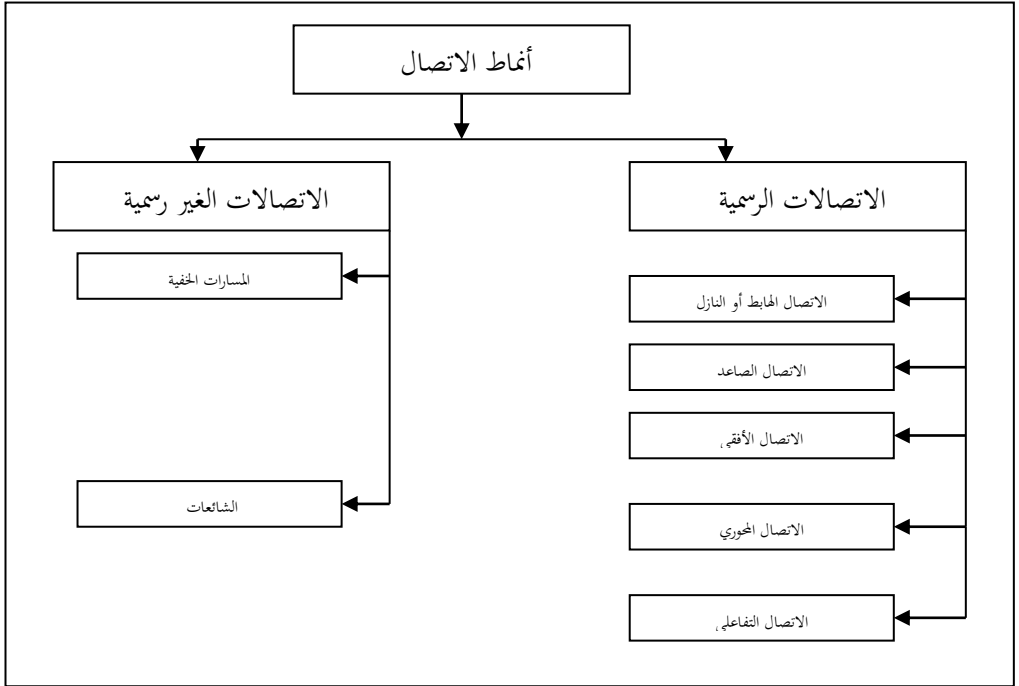
الجدول 1: يمثل مقارنة بين أهمية الاتصال الرسمي و أهمية الاتصال غير الرسمي

الاتصالات الغير رسمية	الاتصالات الرسمية
الأهمية	الأهمية
<ul style="list-style-type: none">- تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا .-يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلا.-سريع و سهل الانتشار و هو دقيق و ناجح .- حرية الاتصال بين الأفراد كلما أراد ذلك.- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين .- يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين مما يزيد فهمهم لهم .	<ul style="list-style-type: none">- يساعد على انجاز العمل و خلق سلوكيات ايجابية من خلال توضيح الأهداف.- يحقق التعاون و التماسك و الرضا.- يسهل التنسيق بين الوحدات المختلفة-يساعد في حل المشكلات و مواجهة القضايا المشتركة.-يساهم في زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة .-إشباع الاحتياجات الاجتماعية .-إبلاغ الأوامر و التعليمات للمرؤوسين .-إصدار التوجيهات الخاصة بإجراءات العمل .-إرسال نتائج العمل .- التعرف على رغبة العاملين .-تطوير اتجاهات العاملين و أفكارهم تجاه المنظمة .

المصدر: استنادا للمادة العلمية المقدمة

من خلال ما تم عرضه ورغم اختلاف النمطين من الاتصال بين الرسمي و غير الرسمي إلا أنهما عاملان أساسيان في نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها إذا تم استغلالهما بطريقة صحيحة ، و في حالات كثيرة تعيش المنظمات حالات من الانسداد و الصراعات سببها الاتصال غير الرسمي ونقصد هنا الشائعات ، والمسارات الخفية للمعلومات غير معروفة المصدر ، فهو مهم جدا في الحياة المهنية للمنظمة ويجب الاهتمام به وتوجيهه في سبيل خدمة أهداف المنظمة كما تهتم بالاتصال الرسمي فلكل منهما قيمة ودور لا يقل أحدهما عن الآخر .

الشكل 2: .يمثل أشكال و أنواع الاتصال



المصدر: استنادا للمادة العلمية المقدمة



5. دور الاتصال في المنظمات :

يتوقف الاتصال الفعال داخل المنظمات على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و بين المستويات السفلى في التسلسل الهرمي ،فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة ،ويعتبر من أهم عمليات التسيير فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل المعلومات و التعليمات و استقبالها و قبولها و رفضها ،وهكذا يتضح أن التفاعل في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال ،ما دام هو أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية ، والاتصال بهذا المفهوم يتضمن إمكانية حدوث تعديل في السلوك ، و التأثير هنا سوف يشمل على استجابات كل الأفراد المشتركين في العملية الاتصالية ، وتعد البيئة التنظيمية بما تحويه من علاقات وتفاعلات من العوامل الهامة التي تتفاعل بشكل جذلي كمتغيرات تؤثر في عملية الاتصال باعتباره عملية اجتماعية تتضمن التغيير و بالتالي فان تأثير عملية الاتصال يمكن اعتباره احتمالات متغيرة دائما في المستقبل ، و الاتصال الناجح و الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها ،حيث تتضمن كل عملية اتصالية مثير ينتج عنه استجابة فمن خلال الاتصال يتم الحصول على المعلومات و البيانات التي تسمح بوضع الاستراتيجيات و الأهداف ، وترجمتها إلى سياسات قابلة للتنفيذ ثم متابعة عملية التنفيذ من خلال الاتصال الفعال الذي يوفر عبر التغذية الراجعة التي



تقدم معلومات قادرة على تقييم ومن ثم تحسين العملية (العايب ، 2008،ص 178).

6. معيقات الاتصال داخل التنظيم :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق و التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال و الوصول إلى الأهداف المطلوبة و هناك ثلاث أنواع أساسية للمعيقات وهي : (بوعطيط،2008-2009، ص 59)

-معيقات نفسية

-معيقات اجتماعية ثقافية

-معيقات تنظيمية

1.6. المعوقات النفسية :

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن فقد تكون هذه المعوقات في صورة ادراكات اختيارية للفرد ،أي أن يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيقه و يتذكره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه و لهذا فهو لا يدركها و لا يتذكرها وكأنها لا تعنيه و بالتالي فهذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها وتشمل : (بن داود،2007-2008،ص ص 171-172).

1.1.6. معيقات في المرسل :

وتتصدر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله و التي تؤثر في حجم الأفكار و المعلومات التي يود نقلها إلى المرسل



إليه وهذه العوامل هي الخبرة ، التعلم،الفهم،الإدراك،الشخصية ، العمليات الوجدانية و العقلية ، أما الأخطاء التي يقع فيها فهي :

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا
- سوء إدراك المرسل و فهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف و إدراك وفهم الآخرين لها

-الحالة الانفعالية للمرسل

-قيم ومعتقدات المرسل و ميوله و اتجاهاته النفسية

-عمليات الحكم الشخصي و التقدير و الإضافة و الحذف و التغيير التي يقوم بها المرسل.

-الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به

إليها.

-التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث

2.1.6. معيقات في المستقبل :

فالمستقبل أيضا يقع في بعض الأخطاء فقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية ، غياب الثقة و الأمن ، كما يتشارك في الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي يقع فيها المرسل إليه أيضا والتي ذكرناها سابقا.

3.1.6. فقدان عنصر الثقة و التعاون بين أعضاء التنظيم :



وهو عامل مهم يؤثر سلبا على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم و التعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين أو بين موظفي المستويات الإدارية المختلفة، وفي مثل هذه الحالات فان دور الاتصال لن يسير سيره الطبيعي وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية.

4.1.6. المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إن الإفراط أو النقص من الاتصال يؤدي إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصال في الأمور الهامة و التافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في كثير من الأحيان مضيعة للوقت، ومن ناحية أخرى يؤدي الإقلال من الاتصال إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أهمية و أثر فعال على حياة التنظيم.

5.1.6. الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل و المستقبل:

فالمرسل حين يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد حسب مشاعره و سلوكاته وخلفيته و خبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمته و عاداته، و المرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فانه يستقبلها هو الآخر وفقا لمشاعره و... و الاختلاف في هذا المشاعر وغيرها يؤدي إلى اختلاف في فك ترميز الرسالة وفهمها.



2.6. المعيقات الاجتماعية الثقافية :

تتمثل في بعض العادات و التقاليد أو السلوكات و الاتجاهات ،التخلف الثقافي ، عند بعض الأطراف ، التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات و مشكلة الرقابة على الاتصال و قنواته هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيستقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة ، بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال. 493 (حفصي والعمراوي، ، 2021 ص 493)

3.6. المعيقات التنظيمية :

وهي المعيقات التي تتعلق ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الاتصال الفعال، فلا تتحقق الغاية المرجوة منه مثل نقص عناصر التكنولوجيا ،حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرعات لها يؤخر عملية الاتصال ، التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس و الانسجام بين أفرادها ، و اللغة كذلك تعد من المشاكل المادية إضافة إلى المشاكل التقنية و الفنية و سوء التنظيم داخل المنظمة .(حليس وحليس، 2021 ،ص1226)

من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة تبرز لنا العلاقات القائمة داخل التنظيم و انسياب السلطة ، و المسؤولية ، و خطوط الاتصال بين العاملين فيها ،مراكز اتخاذ القرارات ،التخصصات المتوفرة ،طبيعة العمل ،طرق تقسيمه ،فوجود هيكل تنظيمي ضعيف يعرقل عملية الاتصال الفعال و نذكر من بين أهم المعوقات التنظيمية ما يأتي : (سعيداني، دس،69)



-عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسئوليات.

-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومة .

-إذا كان المتخصصون جماعات متباينة تستخدم كل منها لغتها الخاصة يعيق ذلك عملية الاتصال.

-التداخل بين التنفيذ و الاستشارة

-الاعتماد الزائد على اللجان مما يخفف من كفاءة الاتصال.

-عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور مما يسبب عجز في استرجاع و جمع المعلومات الكافية لتحقيق عملية الاتصال الفعال.

-عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ المناسب للاتصال الجيد.

-درجة الرسمية غالباً ما تكون غالبية على التعاملات وخاصة في شكلها الكتابي و هي غير محفزة و غير محببة ,ومهارات نمط القيادة المتبع بالمنظمة فطريقة القيادة غالباً ما تحول دون مشاركة العمال في الإداء بأرائهم فتنفسي ظاهرة استغلال المناصب لحساب المصالح الشخصية قبل المؤسسة

7. خصائص الاتصال الفعال :

و لكي تكون عملية الاتصال ناجحة وفعالة ، و لتحقيق الأهداف المرجوة منها يجب أن تتميز بجملة من الخصائص و يمكن حصرها كالتالي : (لعويسات،

2002،ص50)



- أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا و مخطط لها بشكل واضح.
- أن يكون مختصرا و مباشرا.
- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الفاعلين و درجة فهمهم للمعاني و كذلك أن يكون مناسبا لخبراتهم و معتقداتهم,
- أن يوضع وفقا لاحتياجات المنظمة.
- ضرورة توفر الثقة و المصادقية بين العاملين و الإدارة في المعلومات المتبادلة.
- كما أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال و الأفعال.
- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح و الفاعلين رغم اختلاف تواجدهم و رتبهم في الهيكل التنظيمي.
- السرعة التي يحقق بها نقل المعلومات و تحقيق الهدف المراد توصيلة في أقل زمن ممكن.
- انتقال المعاني أي انتقال المضمون أو المحتوى في مفاهيم و مدركات أو سلوكيات.
- إضافة إلى الخصائص الشخصية و المعرفة العلمية المكتسبة و استخدام اللغة استخداما صحيحا , و مهارات الإنصات , و مهارات الحديث .(لعويسات، 2002 ،ص51).
- ويتم تحسين الاتصال من خلال الاهتمام بالمرسل من جهة و جميع المستقبلين من جهة أخرى ومن بين الأساليب المعمول بها لتحسين عملية الاتصال ما يلي:

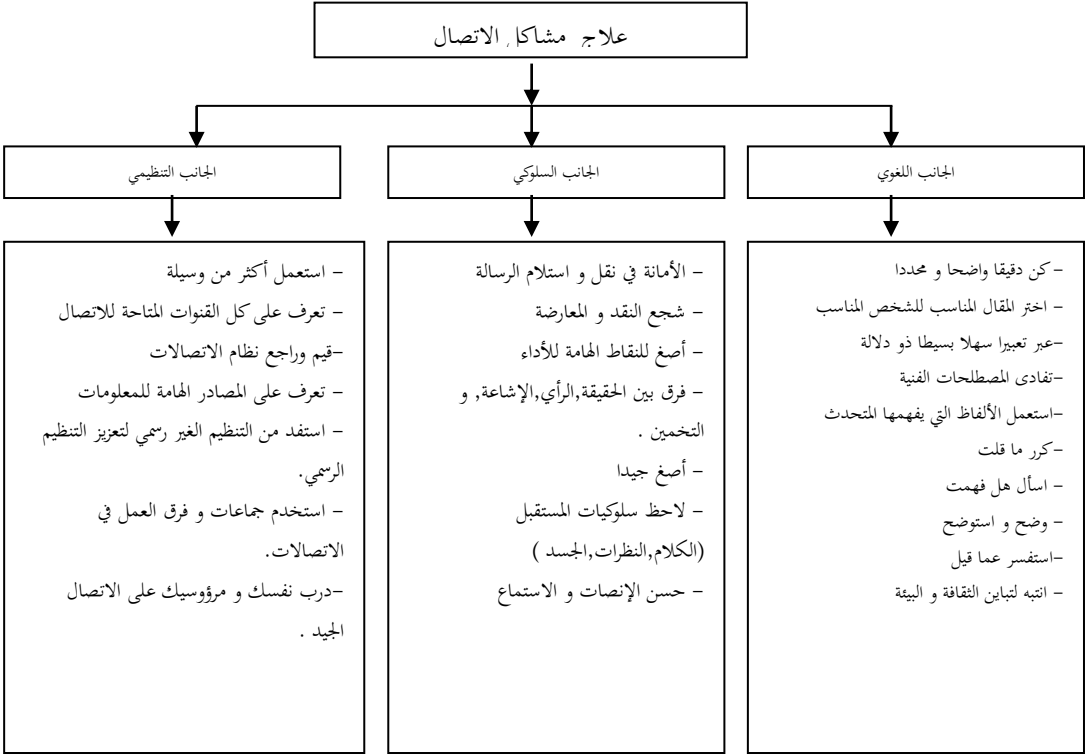


- اعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية كوسيلة للتأكد من فهم استيعاب المرؤوسين للبيانات و اقتناعهم بها.
- اختيار التوقيت المناسب للاتصال حيث يتم قبل تكوين العمال لاتجاهات و مواقف تتعارض مع البيانات المرسله إليهم.
- ضرورة تحديد القنوات اللازمة لأن كل نوع من المعلومات يحتاج إلى قناة معينة تحقق الهدف من الاتصال كما يجب أن يراعى عدم التعارض القنوات مع التسلسل الرئاسي.
- ترجمة البيانات ترجمة عملية و تنفيذ الأقوال تنفيذا تطبيقيا كوسيلة لتقوية الرسالة اللفظية بالعمل بغية زيادة احتمال قبولها.
- عرض مضمون الرسالة بأسلوب مناسب و بطرق مختلفة تزيده تفسيراً و إيضاحاً.
- توخي الصدق و الإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة و الفكر الخلاق و عدم تجاهل الاتصال الرسمي لشبكات الاتصال غير الرسمي.
- تنمية مهارات الإنصات و الحديث.
- الاعتماد على بيانات صحيحة لتحقيق الإتيان في العمل.
- حرية النقد و تقديم الآراء و الاقتراحات و المناقشة و الاستفسار.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون تمييز.
- تطابق الأقوال و الأفعال و إعطاء الوقت الكافي لاستيعاب المعلومة.



- توخي الموضوعية و الحقيقة و الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور .

الشكل 3: يمثل علاج و تحسين عملية الاتصال



المصدر: لعويسات، 2002، ص 51 (بتصرف)



8. خاتمة:

من خلال ما تم عرضه سابقا نصل إلى أن الاتصال عملية هامة جدا تتم داخل المنظمات ، و هي الركيزة التي يستند عليها لتقييم الوضع و تسطير الأهداف و انتقاء الاستراتيجيات لتحديد مسار المنظمات و رسم مستقبلها ، و يأخذ الاتصال شكلين أساسيين وهما الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي وكلاهما بنفس الأهمية للحفاظ على استقرار المنظمة كما يأخذ الاتصال عدة أشكال تظهر عبر الهرم السلطوي و مستوياته بالمنظمات.

إلا أننا ورغم وصولنا لهذه النتيجة والتمثلة في قيمة الاتصال وفعاليته للنهوض بالمنظمات و ضمان استمرارها ونجاحها إلا أنه لا يلقى الاهتمام الكافي من حيث الأفراد كمسؤولين ومن حيث الوسائل و التجهيزات ومن حيث ثقافة المنظمات نحو هذه العملية لتظهر المعوقات على مختلف الأصعدة ، رغم أننا نحاول مواكبة التطور و منافسة المنظمات العالمية ،ولهذا نقترح التوصيات التالية :

- توعية كل أفراد المنظمة بأهمية عملية الاتصال الفعال ودورها.
- إعداد برامج تكوينية تتمحور حول عملية الاتصال داخل المنظمة.
- الاعتماد على الاتصال غير الرسمي لما له من أهمية في حل العديد من المشكلات بالموازاة مع الاتصال الرسمي
- توعية الرؤساء بأهمية عملية الاتصال
- اقتناء التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بعملية الاتصال داخل المنظمات لما تحققه من اختصار للجهد و الوقت و المال
- التعريف بأنماط وأشكال الاتصال واستعمالها في الاتصال التنظيمي.



- التركيز على العلاقات الإنسانية لأنها أساس الثقة و الولاء و الانتماء وهذه مقومات الاتصال الفعال و الناجح.

9. قائمة المراجع:

- 1- أحمد مداس، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، المداد، المجلد 04، العدد 01، 2016.
- 2- اجغيم الطاهر، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2005-2006.
- 3- الحوش مازن سليمان ومقراني الهاشمي، الاتصال في المؤسسة الجزائرية: مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 33، مارس 2018.
- 4- العايب رابح، الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جوان 2008.
- 5- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- 6- بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.



- 7- جمال الدين لعويصات ،السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ,دار هومة,الجزائر, 2002.
- 8-حفصي أمال وزكية العمراوي ،معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي ،المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ،المجلد10،العدد03،جويلية 2021.
- 9-حليس لخضر وحليس فوزية ، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارتقاء بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية ،مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ،المجلد السادس،العدد الثالث،سبتمبر 2021.
- 10-علي سعيدان ،البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ,الشركة الوطنية للتوزيع و النشر ,الجزائر