

# الاتصال في المنظمات



## الأهداف التعليمية

- إيضاح ماهية المنظمات وأهمية الاتصال بالنسبة لها.
- بيان أنواع وفوائد الاتصال في المنظمات.
- إيضاح أهمية تطوير أنظمة الاتصالات بين العاملين.
- التعرف على معوقات الاتصال في المنظمات وكيفية التعامل معها.



## المقدمة:

يعتقد الكثير أن الاتصال عملية سهلة، تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي، لكن الحقيقة عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالاتها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في منظمات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة الناجحة من أجل تنفيذ أعمالها.

وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي.

ونظراً لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شئون المنظمة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

## ملاحظات

### مفهوم العمليات الإدارية:

يرتبط مفهوم العمليات الإدارية بأهميتها ودورها حيث إنها تمثل النشاط الرئيسي للعاملين وتُعرّف بأنها: مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي موظف لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

أما الإدارة فيمكن تعريفها بأنها: عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

**تمرين (١):** فكر في أهمية الاتصال، وما العلاقة بين الاتصال الفعال ونجاح العملية الإدارية بحسب التعريف الذي أشرنا إليه أعلاه؟

### ما المقصود بالاتصال في المنظمات؟

يقصد به الاتصال بين أعضاء المنظمة، أي كافة الاتصالات الداخلية داخل المنظمة، وقد تم تعريفها: (بأنها عملية محددة يتم من خلالها تدفق المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها).

### أهمية الاتصال في المنظمات:

هناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من عملية الاتصال في المنظمات، ومن أهمها:

- ١- يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملين في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- يساهم الاتصال في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين للأداء، مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

- ٣- يساعد الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف، بالإضافة إلى أنه يسهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا عن العمل.
- ٤- يحقق الاتصال الفعال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة.
- ٥- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة في المنظمة، وهو يعكس تميز الإدارة ومدى فاعليتها.

## أهداف الاتصال في المنظمات:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عمليات الاتصال في المنظمات وهي:

١. الإقناع: إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصال لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، وذلك لأن كثيراً من القادة في المنظمات يريدون أن يقدموا أفكاراً جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.
٢. اطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
٣. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
٤. توفير المناخ الإيجابي الذي يُرغّب العاملين في الإنجاز ويُنظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
٥. كما إن الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصال في المنظمات بجميع مراحلها ووظائفها وخططها وأهدافها. لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

## مقومات الاتصال في المنظمات:

إن الاتصال فن له مقوماته، لذلك ورد في أدبيات الاتصال في المنظمات عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

١. أن تحتوي عملية الاتصال على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.

## ملاحظات

٢. تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير أو المسئول نفسه ما الذي يريد توصيله؟ وإلى مَنْ يريد توصيله؟ لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
٣. إجابة فن الإنصات فقد أوردت مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية في دراسة لها أن ٧٥٪ من المشرفين تنقصهم مهارة الإنصات، وإن قيامهم بالإنصات الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين (المدير والمرؤوس).
٤. ومن مقومات الاتصال الفعّال يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية الاتصال، وأن تسعى بدورها في تحقيق فعالية الاتصال في المنظمة.
٥. الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية، وبهذا نحقق السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب، وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
٦. ومن المبادئ المهمة مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر، وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه.
٧. المتابعة عن طريق التغذية الراجعة من وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

## العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

- من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال ما يلي:
- مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
  - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
  - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
  - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
  - تدفق الاتصالات المحورية.
- وقد نالت الاتصالات الأفقية، والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمدراء إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

## ١- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات: من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرار وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

## ٢- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

وهذه المهارات قد تم عرضها في وحدات سابقة من هذا الكتاب، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمله من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيته أسلوبهم في الكتابة.
- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.
- زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني، المخاطبات ... الخ.

## أما تطوير آلية الاتصال فيشمل:

- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي منظمة نظام لحفظ المعلومات والبيانات، مما يسهل ويبسط الاتصال، وبالتالي توفر الكثير من المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: وهي تعني الشورى والمشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط، وأصدق، وأيسر وأقل انخفاضا في الإشاعات.

## ملاحظات

- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائماً اتصالات مكتوبة بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم، وإثبات موضوع الاتصال.
- تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية: إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضاً.
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد، وكذلك بتنوع وتعدد الثقافات.
- تخليص العاملين من النقد للأشخاص ومن المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكثر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة، ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى، لكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها.

## أنواع الاتصال في المنظمات:

حتى تؤدي المنظمة «أي منظمة» نشاطها وتحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أو شبكات من الاتصال، وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، وقد قُسمت أنواع الاتصال في داخل المنظمات بعدة تصنيفات ومنها قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

### أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات أساسية هي:

#### ١- الاتصالات النازلة:

تمثل أداة رئيسة في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتشمل: (التعاميم، والقرارات، والأوامر ... الخ).

## ٢- الاتصالات الصاعدة:

يتميز هذا النوع من الاتصال باستعماله من طرف المرؤوسين، وأغلب هذه الاتصالات تكون عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة العليا، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وتشمل: (التقارير، والاقتراحات، والعروض ... الخ)، وتسمح الاتصالات الصاعدة بتحقيق مزايا كثيرة منها:

- حصول الإدارة على تصور أوضح عن طبيعة العمل، من حيث المعرفة بالانجازات، ومعالجة المشاكل، والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.
- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تفاقمها.
- تُسهل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسئولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصالات الصاعدة، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارستها.
- تُساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال النازل من منطلق إن الإصغاء الجيد يصنع منصتاً جيداً.

## ٣- الاتصالات الأفقية:

يتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الرأسي (الاتصالات النازلة والصاعدة)، ويفيد هذا النوع من الاتصال في توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وتشمل: (الإجراءات، الاستفسارات ... الخ).

## ٤- الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي فيمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسيات ففي شركة Eaton Corporation على سبيل المثال المنتشرة في اثنتين وعشرين دولة حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية وبذلك نجد أن الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.



### ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

كما أنه من الممكن تصنيف أنواع الاتصال في المنظمات إلى:



#### ١- الاتصال الشفهي «اللفظي»:

الاتصال الشفهي هو الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية، ويشمل هذا النوع أيضاً استخدام الهاتف، وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح، وفائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.

#### ٢- الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح، وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، ويكون عبئاً على المنظمة لحفظه وتكديسه في

المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيرها.

### ٣- الاتصالات الإلكترونية :

وتشمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والفاكس، والاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تُكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ومن المتوقع أن تنتشر الاتصالات الإلكترونية وتزداد أهميتها خصوصاً في ظل تطبيق أغلب الدول لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

وقد اعتمدت العديد من الشركات هذا النوع من الاتصال للتواصل مع العملاء عن طريق البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، بل إن بعض الشركات أصبحت تعقد اجتماعاتها بشكل افتراضي من خلال نقل الاجتماعات بالصوت والصورة-Video Mediated Communication أو ما يطلق عليه Cybermeetings خاصة في المنظمات متعددة الفروع والبعيدة عن بعضها البعض.

### ٤- الاتصالات غير اللفظية :

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات، وتُعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جداً فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر، أو يستخدم الابتسامة مع موظف آخر ويربته على ظهره لأنه أدى عملاً جيداً، وقد أشرنا باستفاضة في الوحدة الرابعة عن الاتصال غير اللفظي.

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعّالاً في الاتصالات التي تحتاج لشرح وإيضاح، وقد يكون الأسلوب الكتابي فعّالاً في الاتصالات الروتينية.

## مشكلات الاتصال في المنظمات:

إن إدراك العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم لمعوقات الاتصالات في المنظمات سيُسَهِّل عليهم معرفة هذه المعوقات، وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال ومن هذه المعوقات ما يلي:

## ملاحظات



## المعوقات الشخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمّة، وغلبة الغموض عند الاتصال، وعدم الإصغاء، واختلاف القدرات والمدارك العقلية نتيجة الفروق الفردية، وتنوع العواطف وطريقة الاستجابة لها، ودرجة الثقة بين الأفراد، وغيرها من المعوقات التي قد تُعقد عملية الاتصالات وتحد من فاعليتها.

## المعوقات النفسية والاجتماعية

مثل أن يكون طرقي الاتصال من مجتمعات مختلفة، وأيضاً ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وعدم رفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدراء والعاملين. إن الحرص على بناء جو ودي وقيمي بين العاملين والمدراء من شأنه أن يحسّن عملية الاتصال في المنظمات ويعزز من فرص تحقيق أهدافها.

## المعوقات التنظيمية:

ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، وكبير حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضاف إلى ذلك غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسئوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

## المعوقات البيئية:

وتشمل درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء فهي تعيق الاتصال الفعال، كما إن الحيز المكاني الضيق وكثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال وقد يؤدي للتوتر أثناء الاتصال.

## بعض النصائح لعلاج مشكلات الاتصال في المنظمات:

- 1- تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- 2- تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمستويات الدنيا لشرح الرسائل.
- 3- توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في المنظمة.
- 4- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية، وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات.

٥- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

٦- تشجيع الاجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد.

٧- عمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجها والتعرف على المشكلات ومناقشتها معهم.

٨- إيجاد وسيلة للتعبير عن الرأي والحوار مثال ذلك: مجلة المنظمة، وصندوق الشكاوى والمقترحات.

## نصائح مهمة للقائد عند اتصاله مع العاملين:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح، ويمكننا عرض مجموعة من النصائح لكل قائد أو مسئول على النحو التالي:

- ١- ادرس جيداً المهمة بنفسك، قبل محاولة تكليف المرؤوس تنفيذها.
- ٢- تأكد أن الموظف الذي تُسند إليه المهمة يفهم أهدافها وطرق العمل التي تود أن يستخدمها في تنفيذ هذه المهمة.
- ٣- اختر الموظف الذي تريده أن ينفذ تعليماتك بعناية، وتأكد من امتلاكه للقدرة والذكاء والخبرة للقيام بهذه المهمة.
- ٤- تحدث بوضوح واجعل تعليماتك دقيقة ومحددة، لكن لا ترهق مرؤوسيك بالكثير من التفاصيل.
- ٥- ليس هناك بأس من تكرار التوجيهات، أو سؤال الموظف من أن يكررها للتأكد من فهمه الجيد لها.
- ٦- لا تصدر كثيراً من الأوامر في وقت واحد حتى لا تسبب الحيرة والبلبل، وإذا كانت التعليمات متشابهة أو معقدة فاجعلها مكتوبة ليسهل الرجوع إليها.
- ٧- تأكد من أن تعليماتك معقولة، وأنها لم تحمل مرؤوسيك فوق طاقتهم.
- ٨- إذا وجد مرؤوسيك صعوبة في فهم تعليماتك فلا تغضب ولا تتهمك عليهم، لكي تؤكد لهم وجهه نظرك، فبداية القول أو سوء المعاملة كلاهما عوائق لإجراء الاتصالات الناجحة.
- ٩- تأكد من تكييف طريقتك لتتلاءم مع المرؤوس، فإذا ما فعلت ذلك فسوف تحصل على أحسن النتائج.
- ١٠- تأكد من أن تعليماتك لا تتعارض مع أوامر سبق إصدارها، وأنها تتبع خطوط السلطة السليمة فالتوجيهات المتضاربة والتعليمات المتعارضة آفة الاتصالات الناجحة.



## الخلاصة:

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمات، لذلك كان لا بد من التعرف على أهمية الاتصال في المنظمات، فالعمليات الإدارية في أي منظمة تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، وبذلك فإن العمل يحتاج إلى الاتصال لكي يحقق أهداف المنظمة، مما تبرز معه فوائد كثيرة تعود على المنظمة وبيئة العمل بالنجاح. ولكي تؤدي المنظمة «أي منظمة» نشاطها وتُحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أو شبكات من الاتصال، وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، وقد قُسمت أشكال الاتصال المتنوعة في داخل المنظمات إلى عدة تصنيفات وإلى قنوات اتصال رسمية وأخرى غير رسمية وكذلك إلى اتصالات لفظية وكتابية وإلكترونية وغير لفظية.

كما أنه يُنظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد على مستويات مختلفة، وعادة ما ترتبط هذه العلاقات بشبكات متعددة وطرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم الواحد فإن طريقة الاتصال المناسبة تتوقف على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم، مع ملاحظة أهمية التطوير المستمر لمهارات الاتصال بين العاملين من خلال اكتشاف المشاكل وعلاجها والتدريب المستمر وتبني الوسائل الحديثة والفعالة في علاج كافة معوقات الاتصال في المنظمات.