

## الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية

### ملخص

تحرص المنظمات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال، باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية. وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم، على مدى فعالية وكفاءة الاتصال داخل المنظمة. ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان هذه الأخيرة لضمان استمراريتها وتطورها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها وكذا أثره في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ويأتي هذا المقال لتسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي ودوره الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتباره الشريان الذي يربط بين أنشطة وعناصر المنظمة سواء من الداخل أو في علاقتها مع المحيط الخارجي.

**د. العايب رايح**  
كلية العلوم الإنسانية  
والعلوم الاجتماعية جامعة  
منتوري قسنطينة،  
الجزائر

### Résumé

**يعتبر** الاتصال من أهم المواضيع التي استقطبت اهتمام العديد من العلماء والباحثين عند دراسة السلوك التنظيمي ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي. حتى أنه أصبح الأداة المهنية الصحيحة التي تضمن بقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية أداء العمال، خاصة في ظل تفتح الأسواق المحلية بفعل العولمة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من ناحية، وبين الأنشطة والمصالح من ناحية أخرى. وتواجه معظم المنظمات في شكلها الحديث العديد من المشاكل التنظيمية الحرجة والمتعلقة بالتعامل

Il Le souci majeur des organisations efficaces réside dans la maîtrise de la communication, considérée comme un élément central interférant avec d'autres dans le processus de production. Il n'est pas sans intérêt de souligner aussi que la préservation de l'efficacité organisationnelle est subordonnée à l'effort d'orientation et de maîtrise de la communication consentie par les organisations en question. Il est caractéristique d'observer que dans la plupart des cas, la productivité, le moral et les relations humaines du personnel dépendent de l'efficacité de la communication au sein de

مع الأفراد داخل المنظمات وكيفية إدارتها بدرجة تضمن تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث أن الهيراركية التنظيمية خلقت فجوات اتصالية في مختلف المستويات بين الأفراد ومن ثم يظهر دور إدارة وتسيير الأفراد في التغلب على هذه الفجوات وتحقيق الاتصال الفعال بين كل المستويات التنظيمية(1).

ورغم الإجماع على أن الاتصال التنظيمي يكتسي أهمية قصوى في حياة المنظمات إلا أننا نلاحظ حالياً تفاوتاً واضحاً في إمكانيات وقدرات

المنظمات لإعداد سياسة واضحة في مجال الاتصال التنظيمي لكي يصبح فعالاً ووظيفة ترتكز عليها القرارات الاستراتيجية للمنظمة(2). كما أنه يعتبر من بين الوسائل والأدوات التي يمكن بحسن وضعها وتنفيذها أن تصل بالمنظمة إلى تحقيق نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة(3)، وذلك بخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وكذلك بإشراك الأفراد- كل حسب مجال عمله- في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه. ومن هنا تبرز أهمية دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وإلقاء الضوء على أبعاد هذه العملية الاستراتيجية لتطور المنظمات.

#### 1- تعريف الاتصال:

إن الاتصال ليس مجالاً تقليدياً للدراسة، حيث تبرز أهميته في حياتنا إذ نستغرق منها 70% في استخدامه سواء كنا أفراداً أم جماعات(4)، وبالتالي فهو عملية اجتماعية بالدرجة الأولى تعتمد على التفاعل الاجتماعي بكل أبعاده. فيشير مفهوم الاتصال إلى المشاركة في المعنى عن طريق رسائل مختلفة، تلك التي تنتقل بها الأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات داخل نسق اجتماعي معين وبين أطراف مؤثرة ومتأثرة(5).

فالالاتصال هنا بمثابة تفاعل اجتماعي قائم على مرور رسائل رمزية تهدف إلى معنى مشترك يلتف حوله أعضاء الجماعة أو المجتمع من خلال نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها، نمط من التلقي يستقبل هذه المبادرة ويكسبها المعنى الذي يشير إليه من المضمون والتأثير. وبالتالي تعددت زاوية تناول هذا المفهوم بتعدد الاختصاصات التي تناولت موضوعه، وتبعاً لهدف الفرع الذي يقوم بالتعريف ولجوانب السلوك الاتصالي

l'organisation et cela dans le but d'assurer sa pérennité et son développement ainsi que la synergie et l'interaction entre les différentes parties.

Cet article vient à point nommé pour donner un éclairage sur l'importance de la communication organisationnelle et son rôle stratégique dans la réalisation de l'efficience organisationnelle, sachant que cette dernière constitue l'artère qui relie les activités et les éléments de l'organisation soient de l'intérieur ou en relation avec l'environnement.

التي تكون موضعاً لتأكيدهِ واهتمامهِ. وسوف نركز في بحثنا هذا على الاتصال داخل المنظمات.

من الناحية اللغوية فإننا نجد لفظ اتصال Communication يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة Communis بمعنى عمومي أو شائع يقابله في اللغة الإنجليزية مصطلح Communism بمعنى الشيوعية، وهي المذهب الذي يقضي بضرورة خضوع جميع أنواع الملكية للملكية الجماعية. وبأن ما يتحقق منها من عائد يكون مشاعاً أو مشتركاً. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم إلى الآخرين بصورة مشتركة(6). كما أنه يقابل اللفظ Communicare والذي يعني تأسيس جماعة أو يفيد المشاركة. واللفظ هنا يدل على المشاركة في المعنى أو تلاقي العقول من خلال مجموعة من الرموز المشتركة بين المشاركين والذي يؤدي في النهاية إلى الاتفاق على معنى معين لتلك الرموز يحقق درجة من التفاهم بين الأفراد. بمعنى أننا عندما نحاول أن نتصل أو نتواصل نقوم بتأسيس اشتراك مع شخص أو مجموعة أشخاص في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المعنى حول موضوع الاتصال. وضمن هذا السياق فإن الاتصال يصبح العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع ( بصرف النظر عن حجم هذا المجتمع وطبيعة تكوينه) و تبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب فيما بينهم. و من خلال هذا يمكن استنتاج العناصر التالية:

- هناك إجماع على اعتبار الاتصال عملية أساسية في حياة المجتمع.
- أن كل ما يتصل بانتقال الأفكار والمعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لآخرى يدخل ضمن هذه العملية، سواء كانت هذه الأفكار والمعلومات ذات طبيعة تنظيمية أو اجتماعية أو ثقافية، أو علمية.
- أو كانت هذه الأفكار والمعلومات تتصل بالناس أنفسهم وبالبيئة، أو حتى بتجربة الفرد نفسه مع ذاته.

أما جون ماري بيريتي Jean-Marie Peretti فإنه عرف الاتصال بأنه " العملية التي تركز على التفاعلات الفردية التي يتم ضمنها إرسال معلومات والحصول على أجوبة بين مرسل ومستقبل لمجموعة من الأفراد"(7).

أما الاتصال التنظيمي فيمكن تعريفه بأنه: " التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر

ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية "(8). أما علي السلمي فإنه يعرف الاتصال بأنه: "تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي /أو كل من الطرفين وذلك عبر تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل وقنوات التوصيل. يهدف كل طرف إلى السيطرة على سلوك الآخر"(9). وينبغي أن نميز بين الأنماط التي تسمح لانتقال الأفكار والمعلومات بين مختلف الأطراف ويمكن استنتاج نمطين رئيسيين. النمط الأول يتعلق بتنقل المعلومات والأفكار من مصدر إصدار أو إرسال إلى مصدر استقبال بحيث يكون مركز الإرسال هذا هو البعد الإيجابي بينما يكون موقف مركز الاستقبال سلبيًا تمامًا حيث يكتفي بدور المطبق لمجموعة "الأوامر واللوائح" الصادرة من القمة. وهذا النمط من الاتصال التنظيمي كان سائدًا خلال النصف الأول من القرن العشرين على مستوى المنظمات التي كانت تطبق مبادئ التaylorية حيث اعتمدت الاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل مما نتج عنه ظهور مشاكل تنظيمية وسلوكية انعكست سلبيًا على أدائها ونجاحاتها وفعاليتها. في هذا النوع من الاتصال فإن عملية التفاعل والتبادل تكاد تنعدم، وفي هذه المرحلة لا نستطيع أن نطبق اصطلاح الاتصال تطبيقًا تامًا. ويمكن أن نتكلم أكثر عن عملية نقل الأوامر والتعليمات لأن بعد التفاعل والتبادل من أهم ما يميز الاتصال التنظيمي الحديث.

أما النمط الثاني فهو الاتصال ذا الخطين حيث أن العملية تستدعي تبادل في الأفكار والمعلومات، فهي عملية تفاعل مستمر تتطلب المشاركة الفعلية لجميع الأطراف لوضع خطة فعالة للاتصال داخل المنظمة. وفي هذا المجال فإن عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، تصبح وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم. ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على التماسك والارتباط ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري(10).

وقد عرفه كل من فابي بلوندان Sekiou Lakhdar, Fabi Blandin لخضر سكيو بأنه: "عملية تقوم على تبادل المعلومات بين فردين أو عدة أفراد عن طريق استعمال رموز تتمثل في حركات و كلمات أو جمل تجعل المعلومة الرسمية أو غير الرسمية المحولة من المرسل إلى المستقبل مفهومة"(11).

أما جون كلود أبريك Jean Claude Abric فإنه يرى بأن الاتصال هو مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و المعاني بين الأفراد في وضعية اجتماعية معينة(12)، و يؤكد هنا على أن الاتصال هو مجموعة التفاعلات التي تحدث على شكل ظاهرة ديناميكية تنتج تحولات و تأثير متبادل بين مختلف الأطراف، و إذا كان التماسك الاجتماعي يعبر عن قوة الروابط التي تقوم بين أفراد الجماعة و كان النزاع يمثل التهديد الذي يؤثر على هذه الروابط نتيجة التناقض بين سلوك و مواقف الأفراد أو الجماعات داخل منظمة معينة، فإن الاتصال يصبح بعدا مهما في عملية انتقال المعلومات التي تتم خلال التفاعلات التنظيمية. ففي أي عملية انتقال تفاعل بين الأفراد و الجماعات، فإن انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل يكون لها تأثير على مدركات و سلوك أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة و فعالية الاتصال. و يمكننا أن نلخصها فيما يلي:

- السرعة: أي أن يتحقق نقل المعلومات و يتحقق الهدف الذي يتم من أجله الاتصال في أقل زمن ممكن.
- انتقال المعنى: أي أن ينتقل المعنى الذي أراد مرسل المعلومات أو الرسالة نقله إلى المستقبل دون تشويه و لا تحريف، لأن الإدراك الغير دقيق للمواقف و الأحداث و المعلومات يؤدي إلى تحريف للعمليات المعرفية فتخلق الإشاعة.
- التأثير على متلقي الرسالة: أي أن تؤثر الرسالة في مدركات و مفاهيم أو سلوك متلقي الرسالة كما هدف مرسل الرسالة لهذا التأثير أن يكون.
- إشباع حاجة مستقبل الرسالة إلى المعلومات: أي أن يتحصل مستقبل الرسالة على المعلومات التي كان في حاجة إليها.

أما بالنسبة Annie Bartoli فان الاتصال التنظيمي: "هو نتاج تفاعل أربع متغيرات هي: الاستراتيجية، الهياكل، الثقافة والسلوكات" (13)، و كل ما كان هذا التفاعل إيجابيا فإنه يؤدي إلى ارتفاع الحالة المعنوية للأفراد و كذا إنتاجيتهم في مختلف المستويات التنظيمية، لأنه يحدد الواجبات و الحقوق الخاصة بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لإنجازه. و يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها و إنما أيضا على طرق هيكلتها و الثقافة السائدة فيها و على التعاون القائم بين أعضائها و تحقق العمل الجماعي، و يمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال التسيير. ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية

الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات، و المشاعر و الإحساسات و الانطباعات بين الأفراد بعضهم و بعض و بين الجماعات. لذلك يشار إلى الاتصال التنظيمي على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض(14). ففي مجال الاتصال المباشر، فإن المنظمة تقوم بإعلان و إخبار أفرادها بنشاطها و سياساتها و أهدافها مما يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال.

من خلال هذه العينة من التعاريف تتضح لنا أهمية الاتصال ودوره الرئيسي في مجال المنظمة، ومن الواضح أن الاتصال ضروري في عملية اتخاذ القرارات الفعالة. لأنه يعتبر الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات والعنصر الأساسي في تنفيذها. فالاتصال في المنظمات سواء أكان مكتوباً أو شفهيًا، رسمياً أو غير رسمي فهو موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء في كل المستويات، والذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية و الفعالية و يؤدي في النهاية إلى القضاء و الوقوف في وجه الشائعات.

## 2- دور الاتصال في المنظمات:

يتوقف الاتصال الفعال داخل المنظمات على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين 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 التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال، ما دام هو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية(15). والاتصال بهذا المفهوم يتضمن إمكانية حدوث تعديل في السلوك، والتأثير 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. وبالتالي فإن تأثير عملية الاتصال يمكن اعتباره احتمالات متغيرة دائماً في المستقبل.

والاتصال الناجح والفعال 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 والبيانات التي تسمح بوضع الخطط

والأهداف والاستراتيجيات وترجمتها إلى سياسات قابلة للتنفيذ. ثم متابعة عملية التنفيذ من خلال عمليات الاتصال الفعال الذي يوفر عبر التغذية الرجعية قاعدة البيانات والمعلومات القادرة على صياغة عملية التقييم الجيد للأداء وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة لعملية استقرار ونمو المنظمة.

وقد حدد علي السلمي شروط الاتصال التنظيمي الفعال في ما يلي (16):

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه.
- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه (كلمات، حروف، رموز وأشكال).
- حسن اختيار الوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع المرسل إليه من ناحية والرسالة من ناحية أخرى.
- إمكانية ترجيع الأثر حيث يحس المرسل بمدى تأثير رسالته وهل تلقاها المرسل إليه؟ وكيف تفهمها؟

- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة.

- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح.

وكل هذه الشروط تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع العمال في اتجاه الهدف ودعم التفاعل بين العمال وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذ شكل جيد وفعال. مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر بما يتلاءم مع احتياجات العمل ويتوافق وظروفه بشكل عام.

كما يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما يتمثل في الربط بين كافة المستويات المختلفة بما يحقق التناسق بينهم وكذا أهداف العمل على الصورة المرجوة. إضافة إلى هذا فإنه يقوم بالربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها حيث تمثل احتياجات البيئة مدخلات وتمثل السلع والخدمات مخرجات تتفق مع هذه الاحتياجات بما يلزم معه تطويرها أو تعديلها وفقا للتغيرات التي تتم في المحيط، كما أن تحرك الطاقة و انتقالها داخل النسق الاجتماعي للمنظمات يعتمد أساسا على عملية الاتصالات (17). كما أن الاتصال التنظيمي يطور الشعور بالانتماء و يجند كل عنصر داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة و ذلك بخلق هوية و مرجع مشترك بين الأفراد (18).

### 3- أهم العوامل التي تحقق نجاح الاتصال التنظيمي:

إن تحقق فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال. فالإتصال ليس عملية ثابتة جامدة بحيث يمكننا الاهتمام بأحد عناصرها دون العناصر الأخرى وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى ويتأثر بها. ويتوقف نجاحه على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منها. ويمكن تفسير هذه العوامل إلى كل من (19):

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله.
- أن تتوفر مهارات اتصالية عالية من خلال مهاراته في عملية الترميز بأبعادها المختلفة وذلك عن طريق استخدام عنصرها اللفظي وغير اللفظي، الأمر الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح والمراعية في ذات الوقت لطبيعة المستقبل من الناحية الفكرية والاجتماعية والنفسية حتى تكون جاذبة ومفهومة بالنسبة له وبالتالي توقع درجة تأثير عالية على المستقبل. كما يجب أن تتوفر لدى المرسل مهارة متابعة رد فعل المستقبل حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الاتصال على النحو المأمول.
- حسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على المستقبل.
- كما لخصتها هالة منصور في عوامل تتصل بالمرسل (المصدر) وعوامل متصلة بالرسالة وأخرى تتعلق بالمستقبل ووسائل الاتصال (20). و هذا ما يؤدي بنا إلى التطرق إلى أهم العوامل التي تقف عائقا في تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي.

### 4- معوقات الاتصال التنظيمي الفعال:

ويقصد بهذا العنصر التعرض إلى أهم العوامل التي تقف عائقا أمام فعالية الاتصال التنظيمي. وهي تؤدي أحيانا إلى حدوث فجوة بين المعنى المقصود والمعنى المدرك وهو ما يعني انخفاض فعاليته، وحين نتمعن في المعوقات التي تحول دون

تحقيق الاتصال لأهدافه مكتملة بغية تقييم آثارها واقتراح سبل معالجتها فإنه يمكن تصنيفها إلى المجموعات التالية(21):

أ- تحريف في المعلومات أو الرسالة:

قد يأخذ هذا التحريف صوراً عديدة منها الحذف حيث يعتمد المرسل إخفاء الجزء الذي يعتقد أنه يضره من الرسالة أو التشويه أو الإضافة. وهذا التحريف يؤدي إلى ظهور هفوة ينشأ عنها خطأ في التفسير أو معان غير مقصودة. فالتصور و التحيزات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات واستيعابهم لها، وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات، و في درجة تأثير هذه المعلومات عليهم. وعلى العموم فإن أهم العوامل الإدراكية التي تؤثر سلباً في الاتصال التنظيمي هي(22):

- الثبات الإدراكي: و هو يشير إلى اتجاه معتقدات و مدركات. و عليه، فإنه و رغم ما يقدمه الأفراد لبعضهم البعض من معلومات تغاير معارفهم السابقة إلا أن هذه المعارف تميل إلى مقاومة التغيير وبالتالي فإن أثر المعلومات الجديدة على معتقداتهم و مدركاتهم تكون محدودة.
- الانتقاء الإدراكي: و هو يمثل اتجاه الأفراد إلى انتقاء جزء فقط من المعلومات التي تمنح لهم، وليس كلها. و المعلومات التي ينتقيها الأفراد هي طبعاً تلك التي تتفق و أهدافهم و رغباتهم و دوافعهم، أو تلك التي تتفق مع معتقداتهم و مدركاتهم السابقة. و يتوقف مقدار المعلومات المنتقاة أيضاً على قدرات الأفراد على إدراك و استيعاب المعلومات المتاحة.
- تنميط الأفراد: و هو يشير إلى ميل الأفراد إلى تصنيف و تقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية و السلوكية وفق انتماءات الجنس أو السن أو المهنة أو الدين أو الجنسية. الخ. و من ثم فإن مجرد انتماء الأفراد إلى إحدى هذه التصنيفات تضي عليها تلقائياً الصفات المرتبطة في ذهن الفرد المدرك بهذا التصنيف بصرف النظر عن انطباق هذه الصفات عليه فعلاً أم لا.
- تعميم الصفات: و هو يعبر عن اتجاه الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى صفاته الأخرى، فإذا كان هذا الفرد لبقاً مثلاً فقد

يدرك على أنه ذكيا و اجتماعيا و محبا للناس، رغم أن هذه الصفات الأخرى قد تكون غير منطبقة على هذا الفرد فعلا.

- الإسقاط الإدراكي: و هو يمثل ميل الأفراد إلى تقدير و تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما يقدمونه من معلومات من خلال تقديرهم لذواتهم هم. فقد وجد مثلا أن الأفراد الذين يصفون أنفسهم بالتسلط يميلون إلى أن يصفون صفة التسلط على وصفهم للآخرين، و أن الأفراد الذين يصفون أنفسهم بصفات إيجابية يميلون إلى وصف الآخرين أيضا بصفات إيجابية.

وضمن هذه المجموعة نجد كذلك عوامل خاصة بالمستقبل حيث الاستجابة لنفس الرسالة تكون متباينة لأسباب أو دوافع شخصية مختلفة، فقد يؤدي التعلم أو التجارب السابقة لاكتساب عادات لتفسير أو تأويل الأشياء. وبناء على ذلك يمكن أن يكون رد فعل شخصين نشأ في بيئتين مختلفتين مختلفا تماما لموضوع واحد، كذلك من الممكن أن تؤثر الدوافع والشخصية في فك رموز الرسالة أو تفسيرها. وهذا شكل من أشكال الإدراك الانتقائي الذي يؤدي بالفرد إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى قصد تجنب أو تخفيف حدة التناقض مع المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل.

وهناك كذلك المشكلات اللغوية و محتوى و طريقة عرض المعلومات، حيث أن بعض العبارات والكلمات لها معان متعددة وتجريدية بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة من طرف مختلف المستويات المهنية، ويأتي كذلك عامل ضيق الوقت كعنصر يؤدي إلى تحريف في المعلومات المتبادلة وذلك بتقصير قنوات الاتصال الرسمية. و ضمن هذا السياق يستوقفنا عاملين مهمين هما:

- وضوح المضمون: كثيرا ما تقدم المعلومات في صورة أو صياغة لا تمكن المستقبل من فهم المضمون الذي يعنيه المرسل. فقد يستخدم مثلا تعبيرات أو ألفاظ يكون مدلولها مختلفا لدى مختلف الأطراف، أو قد لا يكون مدلولها واضحا، و قد يفترض المرسل مثلا معرفة المستقبل بخلفية أو معلومات يبني عليها مضمون رسالته. لكن متلقي الرسالة قد يكون خال الذهن تماما عن معرفة هذه الأمور.

- تناسق محتوى المعلومات: إذا احتوت المعلومات على تناقضات بين جزئياتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها، فإن فعالية الاتصال التنظيمي تقل بمقدار هذا التناقض. فمثل هذه التناقضات

تخلق اضطراباً في استيعاب متلقي المعلومات، أو قد تدفعه إلى الانتقاء من المعلومات المعطاة فقط تلك الأجزاء المتناسقة فيما بينها أو التي تتفق مع خلفياته و مدركاته هو.

#### ب-تضخم في المعلومات:

تمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات. إن التعامل مع كم هائل من الرسائل يؤدي إلى التعامل مع البعض منها وإهمال البعض الآخر. مما يؤدي إلى طول خطوط الاتصال وتداخل المهام والاختصاصات وتشوش الرسائل المارة بها.

إضافة إلى هذا يمكن ذكر عنصر تشعب خطوط الاتصال، ويحدث عندما يتلقى الفرد كمية من الرسائل أكثر من التي يمكن أن يتعامل معها ومن ثم يلجأ إلى أساليب متنوعة للتعامل مع والتقليل من تلك الضغوط منها: ترحيل الأعمال المطلوب إنجازها إلى أوقات تالية أي وضعها على قائمة انتظار مما يزيد احتمال نسيانها، أو تجاهل الرسائل الآتية من قنوات أخرى كتجنب الرد على التليفون حين كتابة مذكرة عاجلة أو التغيب عن العمل لنيل قسطاً ضرورياً من الراحة. إضافة إلى هذا فقد تؤثر بيئة الاتصال على فاعلية تلقي المعلومات، فالظروف المادية مثل الحرارة والرطوبة و التهوية و غيرها قد تؤثر على المستقبل بما يخلق ضغطاً نفسياً و توتراً أو ضيقاً لديه قد يعوق انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه. و بالتالي فيقدر ما تكون بيئة الاتصال "نظيفة" أي خالية من العامل المشتتة لانتباه وتركيز المستقبل، بقدر ما توفر ظروفها صالحة للاتصال الجيد بين مرسل المعلومات و متلقيها.

كما أن عدم وضوح خطوط السلطة وانخفاض دقة المعلومات التي تصل إلى الإدارة وعدم كفاءة وسيلة الاتصال كأن تكون الرسالة بشكل رديء أو منطوقة بصوت منخفض مما يحول دون إدراكها بصورة دقيقة، فحديث فرد إلى مجموعة كبيرة بدون استخدام وسائل إيضاح صوتية يجعل من المتعذر على الأفراد المستمعين سماع و تتبع ما يقوله المتحدث، و تقديم الفرد في مثل هذا الموقف لمعلومات مرئية في ظروف سيئة و إضاءة ضعيفة أو عندما تكون الأشياء المطلوب رؤيتها صغيرة و دقيقة، كل هذا يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال التنظيمي(23).

إن النجاح في تشخيص المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي يمهّد السبيل لإنجاز الخطوة الضرورية لتحسين عملية الاتصال داخل المنظمات. وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر التالي.

### ج- أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال:

تشير بحوث الاتصال إلى أن تفاوت مراكز أفراد الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يضيف على عملية الاتصال طبيعة خاصة تعوق من الانتقال الحر للمعلومات بين أفراد الجماعة. و يمكن توضيح أثر تفاوت المكانات الاجتماعية في النقاط التالية(24):

- يحد التفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة من تفاعلهم و اتصالهم فيما بينهم. حيث يميل الأفراد ذوي المراكز الاجتماعية المتشابهة إلى اقتصار تفاعلهم على بعضهم البعض دون الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية. فقد وجد ويسين wessen مثلا في دراسته على إحدى المستشفيات الكبيرة أن اتصال و تفاعل العاملين بالمستشفى من أطباء و ممرضات و غيرهم قد تبعت مراكزهم و مكانتهم الاجتماعية. فقد اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم من الأطباء. و اقتصرت تفاعلات الممرضات على زملائهن من الممرضات، و نفس الظاهرة كانت أيضا واضحة بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية أقل في المستشفى.

- في الحالات التي يقوم فيها اتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة، فإن ذوي المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم و اتصالهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية الأعلى بغرض كسب اهتمامهم و تقديرهم. فقد وجد هيروتز و زملائه Hurwitz and all أن الأفراد في حلقات المناقشة في إحدى المؤتمرات المهنية وجهوا تفاعلاتهم نحو ذوي المكانة الاجتماعية العالية في المؤتمر، و كانوا أكثر اهتماما باكتساب ودهم عن ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى(25).

- يؤثر تفاوت المراكز الاجتماعية بين الأفراد على نوعية المعلومات التي تنتقل بينهم. فدوي المراكز الاجتماعية الأدنى يتخرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقدا لذوي المراكز الاجتماعية الأعلى كما تدل نتائج الدراسة التي قام بها تورانس . Torrance

و بالإضافة إلى هذا، يلاحظ أيضا أنه في ظل تفاوت مراكز السلطة في المنظمات، فإن أفراد المستويات الدنيا في المنظمة يميلون إلى تشويه المعلومات التي تصعد إلى

أعلى، و ذلك بانتقاء المعلومات التي تشير إلى إنجاز أو نجاح، و بطمس و إخفاء المعلومات التي تشير إلى قصور في الأداء أو مشكلات في التنفيذ. فقد وجد ريد Read أن الأفراد في المستويات الدنيا في التنظيم و خاصة أولئك الذين لديهم طموح قوي للترقي، يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات الأعلى بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ، و يزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الأفراد في المستويات الأعلى ضعيفة.

##### 5- بعض الشروط المؤدية إلى تحقيق الاتصال الفعال:

أثمرت جهود الباحثين في مجال العلوم السلوكية إلى وضع عدد من الأساليب والإجراءات التي يؤدي تطبيقها إلى رفع كفاءة الاتصالات التنظيمية نذكر منها(26):

- تنمية المهارات الاتصالية: تعرف المهارات الاتصالية بأنها قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره وآرائه لفظيا بصورة واضحة ومرتبطة منطقيا، وتوظيف مهاراته غير اللفظية في عرض تلك الأفكار على نحو يسمح بتقوية معنى الرسالة اللفظية وتحقيق أهداف الاتصال التي تتمثل في التأثير على المستقبل وحثه على قبول وتنفيذ ما يطرح عليه من أفكار ومقترحات. وهناك أربع مهارات اتصالية رئيسية هي : الإنصات، التحدث، الكتابة والقراءة. ولهذا فقد سعى الأخصائيون إلى توظيف التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال في تنظيم الخبرات التي يواجهها الفرد وتعرضه لها بشكل مخطط وعلمي يضمن زيادة المعرفة والمهارة بصورة أسرع وأكثر دقة.
- تشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى: وهذا يسمح بتحقيق التشبع الاتصالي لدى المرؤوسين فيصبحوا أكثر رضا عن العمليات الاتصالية داخل المنظمة، ويتحقق هذا عبر الاستخدام الرشيد لسياسة الباب المفتوح وتحديد خطوط اتصالية واضحة على المرؤوسين ارتيادها للقيام بعمليات الاتصال بالإدارة.
- تحديد الأنماط الاتصالية للعمال وتكليفهم بالمهام التي تتناسب معها: إن أنماط البشر الاتصالية تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر، فهناك النمط المفصح والكتوم والناقد والمجامل. ومن المفترض أن تكون ميسرة أو معوقة تبعا لطبيعة السياق المتفاعلة فيه، ففي المهام التي تتطلب السرية مثلا يفضل النمط الكتوم. في حين أن هذا النمط يصبح أقل كفاءة في المهام ذات الطابع الابتكاري التي تتطلب تبادل الأفكار بين مجموعة من الموظفين، يضاف إلى ذلك أن النمط الاتصالي يؤثر في الفرد ويرتبط بمدى لياقته النفسية وكفاءته الاجتماعية.

- التدريب على السلوك الاتصالي في المواقف العصبية: يجب على المسؤولين التدريب على السلوك الاتصالي الفعال في المواقف الحرجة كالطريقة التي يحسن التعامل بها مع من يقاطع حديثه أو يشوش عليه، أو من يتحدث إليه بصورة غير لائقة، وكيف ينهي اجتماعا عاصفا، أو يصل إلى قرار حاسم حين تسود الحاضرين حالة من التردد. ويجب أن لا ينصب الاهتمام على تدريب المسؤولين فقط، بل جميع العمال لعملية تنشئة اتصالية يتسنى من خلالها تنمية وعيهم الاتصالي ومهاراتهم في التخاطب مع الآخرين، وهكذا تصبح عملية الاتصال عنصرا فاعلا في النسق الإداري على نحو يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

كما أن هناك أساليب تم إحداثها بغرض تحسين مستوى الاتصال والتغلب على معوقاته تشمل المتابعة، التغذية المرتدة، استخدام قنوات الاتصال المتوازنة، التوقيت المناسب، الاهتمام باللغة، وإنشاء مراكز لنقل المعلومات(27).

- الاتصال وسيلة لضمان الرقابة: لقد أصبح الاتصال عنصرا مهما في حياة المنظمة، فهو الجانب الديناميكي أو الحركي الذي يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء، والكشف عن الانحرافات، وإن لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى انحرفت المنظمة عن طريقها، أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط، حيث قد يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية، وأيضا يشكل العنصر الجوهري في التنبؤ، وإعداد الموازنات، وغيرها من الجوانب المتصلة بالتسيير والتخطيط.

و الاتصال كوظيفة رقابية يحقق الأغراض التالية(28):

- توفير المعلومات و المؤشرات الداخلية للمنظمة في مختلف المستويات الإدارية، و الضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.  
- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية.

- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤشرات الخارجية التي تؤثر على منتجات المنظمة و خدماتها.  
- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في المنظمة و استمرارها، و التي تساعد على التوصل إلى انطباق فعلي و سليم عن المنظمة.  
- إعطاء مختلف المستويات التنظيمية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية و المكتوبة في تحقيق ذلك.

و وظيفة الاتصال التنظيمي شأنها شأن الوظائف الإدارية الأخرى، يحتاج إلى تصميم و تخطيط، و تنفيذ، و متابعة و تقييم- بالإضافة إلى ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية من الاتصال في شكل تكلفة مقارنة بالمنافع- و أن يتم هذا بشكل مستمر بحيث يعاد النظر في وسائل و أنظمة الاتصال كلما تطلب الأمر ذلك بحيث تستخدم الوسيلة الأكثر فعالية و بأقل تكلفة.

وفي النهاية نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي أصبح من الوظائف الاستراتيجية للمؤسسات التي تسعى لضمان تواجدها، استمراريتها وتطورها في الحقل الاجتماعي والاقتصادي لما يقدم للمنظمة من إمكانيات لحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التخطيط، المراقبة، العلاقات الاجتماعية والإنسانية. كما يسمح للقضاء على الصراعات وتحديد الأفكار والمعلومات وفقا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية. وأن مؤشر تقدم ونجاح المنظمات، أصبح يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في الاتصال ومدى نجاعة وظائفه.

### المراجع:

- 1- محمد سعيد سلطان(2002): السلوك الإنساني للمنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ص ص 321-318.
- 2- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمد أبو بكر، طارق رشدي حية(2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، منشورات الدار الجامعية الإسكندرية، ص 237.
- 3- علي السلمي(1998): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 229
- 4 - منال طلعت محمود(2002): مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 11.
- 5- محمد شفيق، لطفي عكاشة(1997): مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة، ص ص 257-258.
- 6- عادل الهواري، سعد مصلوح(1994): موسوعة العلوم الاجتماعية، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، ص 131.
- 7- Jean-Marie Peretti (2005): Ressources humaines et gestion des entreprises, Editions Vuibert Paris – P 204.
- 8- بوفلجة غياث(1992): مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 35.
- 9- علي السلمي(1998): مرجع سابق، ص 255.

- 10- أحمد خاطر(1990): الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 65.
- 11- Sekio Lakhdar et Fabi.Blandin (1993): Gestion des ressources humaines, Université De Montréal. P 42.
- 12- Annie Bartoli (1992): Communication et organisation, Editions d'organisation, Paris, P126.
- 13- Jean Claude Abric (2004): Psychologie de la communication : Théories et méthodes, Editions Armand Colin- Paris. P 9.
- 14- عبد الغفار حنفي(1997): السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر- المكتبة الإدارية- بيروت. ص ص 503-505.
- 15- إبراهيم الميلجي: الاتصال وعلاقته بإنتاجية العمال في التنظيم الصناعي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الثالث، يناير 1992، ص 309.
- 16- علي السلمي(1998): مرجع سابق، ص 256.
- 17- سلمى محمود جمعة(2005): ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية.ص 16
- 18- Jean-Marie Peretti (2005) : Opt.citée .P 197.
- 19- منال طلعت محمود(2002): مرجع سابق، ص ص 82-83.
- 20- هالة منصور(2000): الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإسكندرية، ص ص 58-61.
- 21- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد(1991): السلوك التنظيمي والأداء، ص ص 366-368.
- 22- أحمد صقر عاشور(1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية- المكتبة الإدارية- بيروت- ص ص 265-267.
- 23- طريف شوقي وآخرون(ب-ت): علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 285-286.
- 24- أحمد صقر عاشور(1989): مرجع سابق، ص ص 271-272.
- 25- Hurwitz, J-T & Zander, A-F & Hymovitch, B (1953): Some effects of power on the relation among group members, in D. Cartwright, and A. Zander, (Eds), Group dynamics: Research and theory. New York: Row, Peterson.
- 26- المرجع نفسه، ص ص 286-287.
- 27- أندرو دي سيزلاقي (1991): مرجع سابق، ص 368.

28- Maynard H.B (1960): Top management, New York, Mc Graw-Hill Book Company, Inc, P 438.