

communication and Leadership الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة الثانية



communication and leadership الاتصال والقيادة

المحاضرة الثانية:
الاتصال التنظيمي

LDR 726

Prepared by

Dr. Eman ALmasri

برنامج ماجستير القيادة التربوية

رمز المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
الفصل 1		
ELD 711	اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية	3
ELD 712	التخطيط التربوي	3
RSC 701	أساليب البحث	3
الفصل 2		
ELD 721	سياسات التعليم	3
ELD 723	نظريات القيادة التربوية	3
LDR 725	ريادة الأعمال والابتكار	3
LDR 721	قيادة التغيرات	3
الفصل 3		
ELD 731	تكنولوجيا التعليم	3
LDR 726	الاتصالات والقيادة	3
LDR	الأخلاقيات في القيادة	3

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية

محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

المحاضرة	الموضوع	التاريخ	ملاحظات
1	الاتصال والقيادة	/	
2	الاتصال التنظيمي		
3	التنظيم الإداري		
4	التطوير التنظيمي		
5	الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي		
6	الاتصال والإدارة الإلكترونية		
7	العلاقات العامة		
8	الثقافة التنظيمية		
9	الانتماء التنظيمي		
10	البيئة التنظيمية		
	الامتحان النهائي		



مقدمة

يُعد الاتصال ضرورة اجتماعية ومادية إذ أن الهدف منه ضمان التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وتسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال مختلفة من الاتصال بين القادة والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها واستمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

كما أن الاتصال عملية حياتية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى ، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة.

فما المقصود بمفهوم الاتصال التنظيمي؟



نتائج المحاضرة الثانية

- ✓ مفهوم الاتصال التنظيمي
- ✓ مبادئ الاتصال التنظيمي
- ✓ أهمية الاتصال التنظيمي
- ✓ وسائل الاتصال التنظيمي
- ✓ أنواع الاتصال التنظيمي
- ✓ معوقات الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي

- ❖ تتعلق الاتصالات التنظيمية بالاتصالات التي تتم في المنظمات
- ❖ تتكون كلمة الاتصالات التنظيمية مصطلحين أولهما: الاتصال والثاني التنظيمي فما المقصود بهما ثم ما المقصود بـ (الاتصال التنظيمي)
- 1- **الاتصال:** هو عملية إنتاج ونقل للمعلومات وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص ؛ بهدف التأثير فيهم وبأفكارهم وإحداث استجابة عبر وسائل اتصال متنوعة لتحقيق الهدف من الاتصال.
- 2- **التنظيم:** هو مجموعة مرتبة ومدرّبة من الأشخاص يقومون بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق اشتراكهم جميعاً في معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الأهداف والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم. نه
- 3- **المنظمة/المؤسسة :** هي كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة وله حدود واضحة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.



مفهوم الاتصال التنظيمي :

- عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ، أو مجموعة ضمن **المنظمة** ، أو التفاهم المتبادل بين شخص وآخر ومن هنا فإن هذا التعريف يتضمن نقل الآراء والمفاهيم والأفكار ، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات لتأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. وتحقيق أهداف المنظمة

➤ هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة

➤ كذلك يُعرف بأنه الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويسهم في تسيير الأفراد والتأثير في دافعيتهم والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات وسائل الاتصال المختلفة اللفظية والمكتوبة والمرئية لتحقيق خطط المنظمة وأهدافها.

➤ ملخص الاتصال التنظيمي



- ✓ - يتم داخل منظمة
- ✓ يشمل على نقل افكار ومعلومات أنظمة اقتراحات بخصوص العمل
- ✓ يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة بصرف النظر عن وظيفتهم
- ✓ يتم عبر وسائل متنوعة
- ✓ للاتصال انماط وأشكال عديدة
- ✓ يهدف إلى التأثير في سلوك العاملين وإثارة دافعيتهم وتحقيق اهداف المنظمة

مبادئ الاتصال التنظيمي

أولاً: مبدأ الوضوح:

حتى تحقق عملية الاتصال الهدف الفعال منها فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة بأي وسيلة استخدمها ويقوم هذا على استخدام الألفاظ والرموز بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء.

ثانياً: مبدأ الاهتمام والتركيز:

من الضروري الاهتمام الكامل والتركيز أثناء إرسال الرسالة وعدم الانشغال بأمور أخرى من أجل الفهم الدقيق من المستقبل و يكون عن طريق تحسين مهارة الاتصال الجيد من صحة اللغة ومناسبة الصوت وتناسق لغة الجسد مع محتوى الرسالة وكذلك الاهتمام من جهة المستمع أي المستقبل للرسالة حتى يحللها ويفسرهما بطريقة صحيحة.

• مبادئ الاتصال التنظيمي

ثالثًا: مبدأ التكامل والوحدة:

يعمل هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالاتصال من أعلى التنظيم سواء من قائد المنظمة أو مدير أو رئيس قسم عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المسؤول للحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه في ما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيمًا لسلطته.

رابعًا: مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير رسمي:

أصبحت التنظيمات غير الرسمية حاجة ملحة يجب الاهتمام بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكملة داخل المنظمة ، بل إن القيادة الحكيمة تعمل على استثمارها عند فقد أهمية الاتصال الرسمي وتجاهله من قبل الموظفين لأن الاتصال الرسمي يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائما لنقل كل أنواع الرسائل.

أهمية الاتصال التنظيمي

يسود الاتصال التنظيمي في جميع المنظمات على اختلاف أعمالها سواء أكانت تربوية أم اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم حرفية وكذلك على اختلاف حجمها ، ومهما كان نوع المؤسسة وشكل الاتصال الموجود بها؛ لأنه يعتبر الأساس داخلها منها فالاتصال التنظيمي عملية مهمة وتؤدي إلى تحقيق أهداف عديدة في المنظمة ومن أهميتها:

1-التخطيط للعمل:

فيتم تخطيط كافة أنشطة المنظمة من خلال الاتصالات بأشكالها وصورها المتنوعة وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والقرارات المكتوبة والقوانين والأنظمة السائدة وتوصيفات العمل والمساءلة.

2-توفير المعلومات المتكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

3-الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي:

وذلك باتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث إن وجود نظام للاتصال يحتم على المسؤول استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة والابتعاد عن الانحياز

أهمية الاتصال التنظيمي

4- التحقق من دقة المعلومات:

يؤدي نظام الاتصالات التنظيمية دورًا هامًا وأساسيًا في توثيق المعلومات وكذلك توفير معلومات متكاملة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار المناسب ويزيد من ثقة العاملين بهذه المعلومات والبيانات ويؤمنون بصحة القرارات الصادرة.

5- تحقيق وانجاز وسرعة تبادل المعلومات:

عند وجود نظام فعال للاتصال التنظيمي فإنه يساهم في نقل المعلومات من المصدر الأساسي بشكل سليم وواضح وسريع ويتم بقنوات معلومة لكل العاملين في المنظمة وتكون المسؤولية واضحة وتعود على المرسل، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

6- تحقيق عدالة العمل:

يعمل نظام الاتصال التنظيمي الفعال كنظام الشورى فيتم تبادل الآراء بين أطراف التنظيم ويضمن مشاركتهم ، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل مما يحقق الرضا الوظيفي وتلقي الرسالة بشكل سليم فينقادون لها ويحققون أهداف المنظمة..

أهمية الاتصال التنظيمي

7- أداء العمل بجودة عالية:

تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من العاملين والمسؤولين على حدٍ سواء مهارات وقدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد تنفيذ الاداء الوظيفي للأعمال على صحة الاتصال .

8- تحقيق المساءلة من خلال الرقابة على العمل:

من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى تطبيق العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار جودة العمل وكفاءته وبين ضعف الأداء والتنفيذ لما هو مخطط له ، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه المشاكل والمعوقات في العمل والأداء الضعيف لبعض العاملين مما يدفعها لاتخاذ الإجراءات اللازمة للمعالجة ومساءلة المقصرين بهدف تعزيز الأداء الجيد ومحاسبة المقصرين.

أهمية الاتصال التنظيمي



- 9- استقبال الجمهور والعملاء
- 10- تقديم السلع والخدمات إلى العملاء أو الزبائن أو المستهلكين
- 11- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا.
- 12- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك.
- 13- تطوير العلاقات داخل المنظمة حيث "يتم توجيه الرسائل البشرية إلى الناس داخل المنظمة -مواقفهم، الروح المعنوية، نسبة الارتياح، والوفاء".



تنوعت وسائل الاتصال التنظيمي بتنوع وسائل الاتصال ونذكر منها الآتي:

أولاً: الوسائل الشفهية

التواصل الشفهي هو اتصال مباشر بين شخصين، وفي الاتصالات الشفهية يتبادل الطرفان، أي المرسل والمستقبل، أفكارهما من خلال كلمات شفهية إما في محادثة وجهاً لوجه أو من خلال جهاز مثل الهاتف أو المؤتمرات الهاتفية وما إلى ذلك.

عندما يكون التواصل وجهاً لوجه، يمكن للشخص المتصل أن يطرح أسئلة أو تفسيرات أو في بعض الأحيان عندما لا يتم فهم الاتصال بشكل صحيح، يمكنه توضيح المعنى.

يكون الاتصال الشفهي ممكن بشكل عام عندما يكون هناك اتصال مباشر أو رسالة يتم إيصالها ليست ذات طبيعة دائمة، الاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات والمقابلات ووسائل الإعلام الأخرى هي أمثلة لمثل هذا النوع من الاتصال.

ومن أنواع الاتصال الشفوي ما يأتي:

أ-المقابلة الشخصية:

وفيها يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، ومن إيجابياتها أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ القرارات الهامة. ومن سلبياتها أن أسلوب القيادة في الحوار إذا تم بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأشخاص لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم شفويا أو يعانون من رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

ب-الاتصال الهاتفي:

ويستخدم بفاعلية لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير وتوفر الوقت والجهد والتكلفة في كثير من الأحيان، و من سلبياتها قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية وكذلك عدم متابعة لغة الجسد وإيصال الرسالة بطريقة فعالة.

ج- المقابلات الجماعية:

قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى مشاركة فعاليته لمختلف لأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي.

ومن مميزات الوسائل الشفوية،

إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال.
وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات.
الاستفسار لتوضيح المعلومات

ومن سلبيات الوسائل الشفوية

الخوف من المواجهة المباشرة
تغيير فحوى الرسالة وتكذيبها عند عدم التوثيق
نسيان بعض المعلومات أو تحسس السامع من بعض العبارات .

ثانيًا: الوسائل الكتابية

عندما يتم الاتصال بالكتابة يطلق عليه الاتصال الكتابي، ويتضمن ذلك الكلمات المكتوبة، الرسوم البيانية، الصور، وغيرها. ويستخدم الاتصال الكتابي في جميع المنظمات على اختلاف عملها.

وفي كثير من الحالات يعد الاتصال الكتابي أمرًا واجبًا ففي حالة إصدار القواعد أو الأوامر أو الجداول الزمنية أو الأمور المتعلقة بسياسة المنظمة يجب على المنظمات تفعيل الاتصال الكتابي وتوثيق كل ذلك كتابة عبر دساتيرها وأنظمتها، و تعتبر النشرات والمجلات والملاحظات من الأشكال الشائعة للاتصال الكتابي.

نستعرض بعضًا من وسائل الاتصال الكتابية بشيء من التفصيل ومنها:



أ- التقارير:

إذ تضم التقارير معلومات ومقترحات ترفع من أدنى السلم الوظيفي إلى أعلى السلم الوظيفي في مختلف المستويات الإدارية إذ يتم إعدادها من قبل الموظف الأقل رتبة في الهيكل الإداري للمنظمة لمن هو أعلى منه كأن يكتب موظف تقريرًا حول سير العمليات لرئيسه المباشر أو الأعلى منه للمدير وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات وقد يم إعدادها ورقياً أو نقلها كتابة عبر الإيميل أو الهاتف .

وسائل الاتصال التنظيمي

ب- المذكرات

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض لأمر مثل الملاحظات أو طلب أمر

ج- الأوامر والتعليمات:

غالبًا ما تتخذ التعليمات والأوامر شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

د- صحف الحائط:

تضم معلومات، وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون تعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان واضح معلوم للجميع يسهل الوصول إليه، وينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة

ثالثًا: وسائل الاتصال المرئية الملاحظة أو المصورة

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة والمرئية فهي رؤية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها :

- التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة،
 - والتوقيت المناسب للاستخدام أو الاستعمال،
 - ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات
 - وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.
- *ملاحظة:** سعت المنظمات إلى إدخال وسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا والرقمنة ووسائل التواصل الاجتماعي وشبكة الانترنت مما سهل وصول الرسائل وزاد من فاعليتها خاصة أنه يمكن الدمج بين عدة وسائل للاتصال

أنواع الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي الرسمي

ويقصد بالاتصال التنظيمي الرسمي: الاتصال الذي يتم في المنظمات المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة السارية في هذه المنظمات.

ويتضح الاتصال الرسمي في عدة أشكال (اتجاهات) أساسية تمر من خلالها العملية الاتصالية ومنها:

أنواع الإتصال الرسمي

(حسب الاتجاه)



1) اتجاه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل (الهابط / النازل)

أويصدر من الإدارة العليا للدنيا حيث تصل التوجيهات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات ونشرات أهداف المنظمة من طرف الاتصال من أعلى لأسفل فهذا النوع من الاتصالات التنظيمية أساسي في أي منظمة. (العويسات،

ويتكون الاتصال الرأسي الهابط من مجموعة من العناصر وهي:

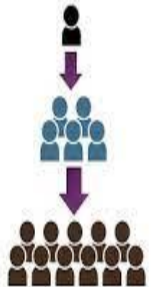
- **تعليمات الوظيفة:** حيث يوضح الرؤساء للمرؤوسين جميع ما يتعلق بالتعليمات الوظيفية (التوصيف الوظيفي)

- **التبرير:** من خلال تبرير التعليمات والقرارات وسبب اتخاذها وتتضمن نظرتهم للعاملين بنظرة إيجابية أم سلبية.

- **فلسفة القيادة** أو الإدارة وأفكارها ومعتقداتها

- **المساءلة**

- **معلومات**



فوائد الاتصال من الأعلى إلى الأسفل

فوائد الاتصال النازل

* وسيلة المنظمة لإبلاغ التعليمات والأوامر والسياسات والخطط والتوجيهات للمستويات الأدنى من التنظيم .

* يعبر عن ممارسة الإدارة لسلطاتها بمقتضى الأنظمة واللوائح .

* يحدد المسؤوليات ونطاق الاختصاص .

(2) اتجاه الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الصاعد)

الاتصال حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، لإدارية، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

ولكن يمكن القول إن هناك معيقات تواجه هذه النوع من الاتصالات ومنها:



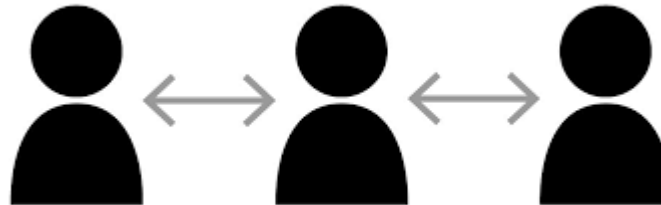
- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف.
- المركز المتدني للمرؤوسين.

Horizontal Communication



(3) اتجاه الاتصال الأفقي (الجانبى / الموازى)

الاتصال الأفقي ويسمى بالاتصال الجانبى أو الموازى ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاري يشجع إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.



(4) اتجاه الاتصال متعدد الاتجاهات

تمتاز العلاقات الحديثة في العصر الحالي على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل وهذا النوع من الاتصالات فرضته التغيرات العالمية والانفجار المعرفي وطبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل. فتتم عملية الاتصال في كافة الاتجاهات دون وجود قيود تفرضها المنظمات على المرؤوسين وتحدد طريقة الاتصال، وتلعب القيادة التشاركية الحكيمة دور أساسي في انتشار هذا النوع من الاتصال لأنها تؤمن بأن المرؤوسين هم جزء أساسي في المنظمة وعليهم يتوقف تحقيق أهدافها.



معيقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من معيقات الاتصال التي تؤدي إلى عدم تحقيق الهدف من الاتصال التنظيمي ومنها

1- الترشيح (Feltering):

يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، أي إخفاء بعض المعلومات أو إظهار أخرى نتيجة سعي المرسل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المستقبل، فمثلا، حين يخبر المروؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمروؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المروؤوسين، فالمروؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2- الإدراك الانتقائي (Selective perception)

يدرك المستقبل ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرته قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدّر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغضّ النظر عن الحقيقة والواقع.

3- العواطف (Emotions)

تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية .



4- اللغة (Language)

قد تعطي الكلمة الواحدة معاني عدة مختلفة عند بعض الأشخاص، وكذلك للكلمة نفسها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.

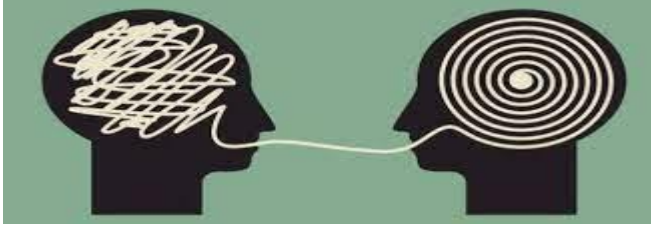
ومن المعلوم أن المؤسسات من أفراد يعودون لخلفيات وثقافات متنوعة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهاً وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

5- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال،

ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

6- وجود آراء وفرضيات غير واضحة،

فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلاً يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت



7- التلاعب بالمعاني والألفاظ،

وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

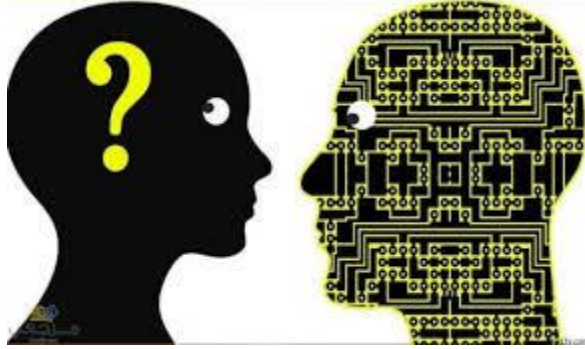
8- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع،

بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

9- كثرة التشويش

الناجمة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.



10- عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر

خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمان غير ملائم للطرف الآخر.

11- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة،

كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

12- الرقابة على الاتصال

وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

معيقات الاتصال التنظيمي

معيقات تقنية



1. ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
2. عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة للاستخدامات المحلية.
3. انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
4. عدم توفر الصيانة الوقائية والدورية لتقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

- وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة ولتحقيق اتصال فعال لا بد من اتخاذ مجموعة إجراءات ومنها:
- ✓ - تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال.
 - ✓ استخدام اللغة الواضحة والرموز المشتركة
 - ✓ التخفيف من العوائق المادية في بيئة العمل بتوفير التجهيزات المطلوبة.
 - ✓ اوجود وصف وظيفي للمرؤوسين وكذلك سياسة واضحة للمؤسسة يتم إعلام العاملين بها وتفسيرها وتوضيحها
 - ✓ عدم تداخل عمل الإدارات
 - ✓ تفعيل القيادة الديمقراطية.

خاتمة

يسهم الاتصال التنظيمي في تطوير الاداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة.

فالاتصال التنظيمي يجب أن يعتمد اسلوب نظام المشاركة في التسيير شؤون المنظمة والتطوير من خلال التأقلم مع متغيرات القرن الحادي والعشرين، خاصة مع التطور الذي تشهده المنظمات من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ومن لذلك يتحتم عليها أن تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين لتضمن تحقيق أهداف المنظمة وتأدية المهام بكفاءة وجودة عالية.



نتائج المحاضرة الثانية

- ✓ مفهوم الاتصال التنظيمي
- ✓ مبادئ الاتصال التنظيمي
- ✓ أهمية الاتصال التنظيمي
- ✓ وسائل الاتصال التنظيمي
- ✓ أنواع الاتصال التنظيمي
- ✓ معوقات الاتصال التنظيمي

المراجع

المغربي، محمد(2020). **الاتصال التنظيمي**. القاهرة: دار حميثرا للنشر.

السكرانة، بلال (2014). **القيادة الإدارية الفعالة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

دريدي، فاطمة، وزرفاوي، أمال (2021). **نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية. 7 (2) 142-127.

سارة نسامو، سارة، وقلالي، زينب (2021). **الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا**. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر.
عبدالله، مسلم (2020) **محاضرات في الاتصال التنظيمي**.

المراجع

عياصرة، معن، و بن أحمد، مروان (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط 1 عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

كردي، أحمد (2011) مبادئ الاتصالات الإدارية، <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277387>

الرجوب، محمد (2021). أثر الاتصال التنظيمي على فعالية الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

<https://www.wattan.net/ar/news/348769.html>

Thank You