



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

الاتصالات التنظيمية

Lecture 10

PRL 615

ماجستير العلاقات العامة

Prepared by
Dr. Hala Elalfy Fawzy

www.midocean.ae

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها



أولاً: معوقات الاتصال التنظيمي

1. المعوقات النفسية
2. المعوقات الاجتماعية والثقافية
3. المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم
4. المعوقات الشخصية
5. المعوقات البيئية.

ثانياً: أساليب التغلب على المعوقات المختلفة في بيئة العمل

مقدمة



- إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

1. المعوقات النفسية



- وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

Chapter

10

أ- تباين الإدراك:

- إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعان مختلفة لكل شخص عن الآخر.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

- وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه في الأسباب الآتية:
- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
 - مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى ووعي المرسل إليه.
 - مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
 - درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

ب- الإدراك الانتقائي:

- يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ج - الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

د- اللغة:

- هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص. كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون.
- بكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

هـ- الانفعالات

- إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

و- الاختلافات الوراثة:

- إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب. والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

ز- تنقية المعلومات وغربلتها:

- تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتسير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل المعلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم. ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسلّة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.
- فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز، وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريبا في المستويات الإدارية كافة.

أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

ح- التجريد:

- عملية التجريد يتم إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها، وليس كما هي موجودة.

2. معوقات اجتماعية وثقافية

Chapter

10



- ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كان داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أما تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

من أهم المعوقات الاجتماعية الثقافية

Chapter

10

أ- التباعد الاجتماعي:

- ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة. وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.
- حيث يعد هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه.
- وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويعد هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

من أهم المعوقات الاجتماعية الثقافية

Chapter

10

ب- الاختلافات الثقافية:

- إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفا وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرج في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا".

مخاطر المعوقات الاجتماعية الثقافية

Chapter

10

- ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث إن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

3. المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم

Chapter

10



- يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

أقسام المعوقات المرتبطة بطبيعة التنظيم

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

- حيث إن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك من خلال:
- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لأسباب عدة: كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

أقسام المعوقات المرتبطة بطبيعة التنظيم

ب- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:

- بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من فعالية التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

أقسام المعوقات المرتبطة بطبيعة التنظيم

ج - مشاكل مترتبة على درجة الرسمية:

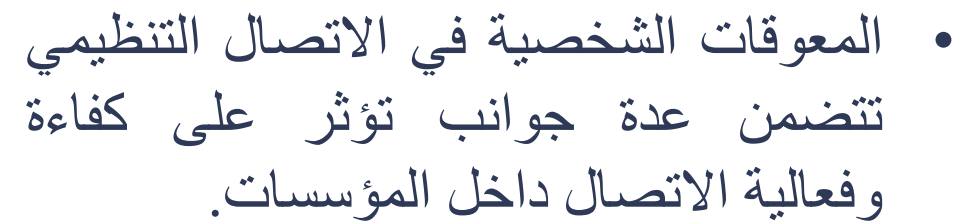
- حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:
- غالبا ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

أقسام المعوقات المرتبطة بطبيعة التنظيم

د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعد هذه الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وإن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يعد من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

10



من بين المعوقات الشخصية

- اختلافات الشخصية: الاختلافات في الشخصيات بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم والتأويلات الخاطئة للرسائل المتبادلة.
- الحواجز اللغوية: الاختلافات في اللغة أو اللهجة داخل الفريق يمكن أن تسبب تحديات في الفهم الواضح للرسائل.
- المعتقدات والتقاليد: المعتقدات الشخصية والثقافية يمكن أن تؤثر على طريقة تلقي وفهم الرسائل.

من بين المعوقات الشخصية

- القدرات الإدراكية والعاطفية: القيود الذهنية أو العاطفية للأفراد يمكن أن تؤثر على قدرتهم على فهم واستيعاب المعلومات.
- التحيزات الشخصية والتصورات المسبقة: التحيزات يمكن أن تؤدي إلى تفسير الرسائل بطريقة معينة، مما يؤثر على الفهم الصحيح لها.

ويجب التأكيد على أن فهم هذه المعوقات والعمل على التقليل منها يساعد في تحسين الاتصال التنظيمي وزيادة الفعالية داخل المؤسسات.

5. المعوقات البيئية.



- المعوقات البيئية في الاتصال التنظيمي تشير إلى العوامل الخارجية التي تؤثر على فعالية الاتصال داخل المنظمات.

من بين المعوقات البيئية

- الضوضاء والتشويش: الضوضاء المحيطة في بيئة العمل يمكن أن تعيق الاتصال الفعال.
- التخطيط الفضائي والمكاني: ترتيب المساحات العملية والمكاتب يمكن أن يؤثر على سهولة التواصل بين الأفراد.
- التكنولوجيا والأدوات: نقص أو عدم كفاءة الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التواصل يمكن أن يعيق الاتصال.

من بين المعوقات البيئية

- البيئة الطبيعية: عوامل مثل الإضاءة، درجة الحرارة، والتهوية يمكن أن تؤثر على راحة الأفراد وقدرتهم على التواصل بفعالية.
- العوائق الجغرافية: في الشركات الكبيرة أو المنتشرة جغرافياً، يمكن أن تكون المسافة عائقاً في الاتصال الفعال.

وتعتمد فعالية الاتصال التنظيمي بشكل كبير على كيفية تعامل المنظمات مع هذه المعوقات البيئية والعمل على تقليل تأثيرها.

10



أساليب التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- ✓ التواصل المفتوح والصريح: يجب أن يكون هناك تواصل مستمر وصريح بين جميع أعضاء المنظمة. يجب أن يتمكن الجميع من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية من أجل حل المشكلات.
- ✓ إنشاء بيئة تشجيعية: يجب على القادة والمدراء توفير بيئة تشجيعية ومحفزة للتواصل. يجب أن يشعروا الموظفون بأنهم قادرون على التعبير عن أفكارهم دون مخاوف من الانتقام أو العقاب.
- ✓ تعزيز التعاون والفريق: ينبغي تشجيع التعاون والعمل الجماعي في المنظمة. يجب توفير فرص للتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة لتحسين التواصل وتعزيز التفاهم.

تابع أساليب التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

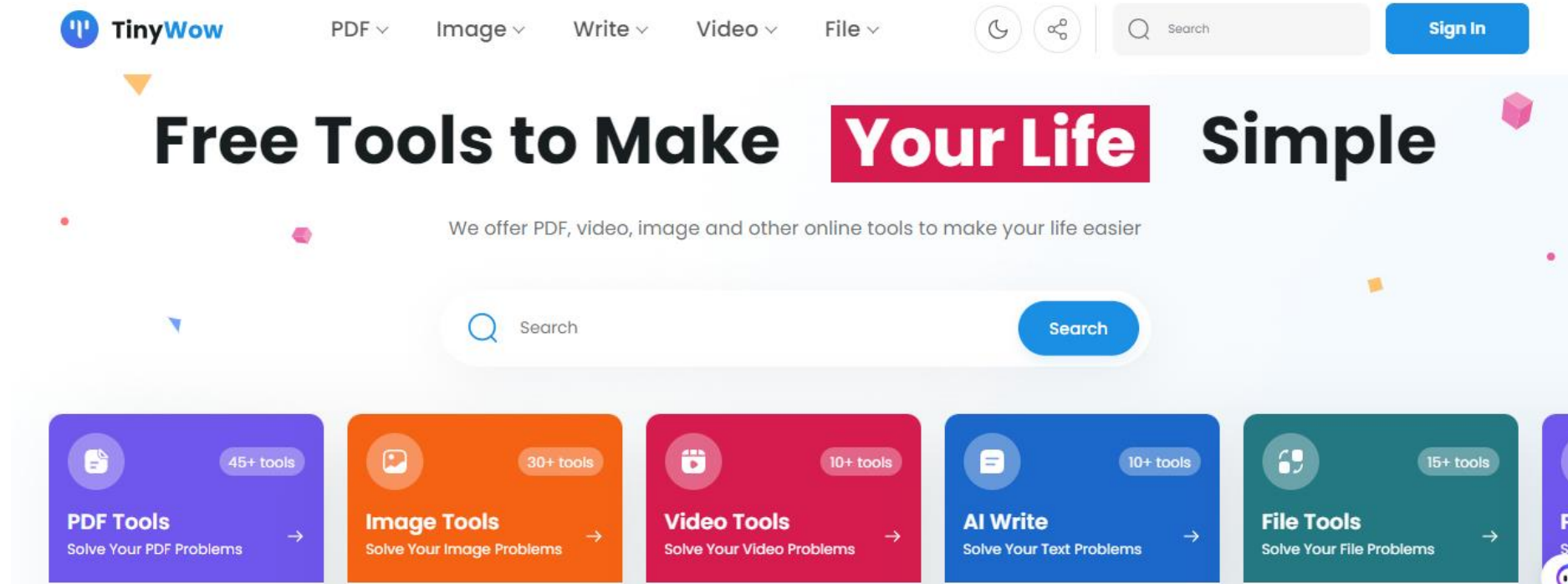
- ✓ توفير التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير المستمر لجميع أعضاء المنظمة في مجالات الاتصال والتواصل الفعال. يمكن أن يتضمن ذلك ورش عمل وبرامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال.
- ✓ استخدام التكنولوجيا: يجب استخدام التكنولوجيا المتاحة لتحسين الاتصال داخل المنظمة. يمكن استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية والمنصات الاجتماعية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.

تابع أساليب التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي

للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- ✓ تحسين القيادة: يجب أن تكون القيادة مثالية في مجال الاتصال. يجب أن يكون لدى القادة مهارات التواصل الجيدة والقدرة على الاستماع وفهم احتياجات الفريق.
- ✓ إجراء تقييم دوري: يجب إجراء تقييم دوري لمعرفة مدى فعالية الاتصال في المنظمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يمكن استخدام استبيانات الرأي أو المقابلات الشخصية لجمع الملاحظات والتعليقات.

أدوات مساعدة لموظف العلاقات العامة في التغلب على الحواجز التكنولوجية في بيئة العمل



<https://tinywow.com/>

Chapter

10

أدوات مساعدة لموظف العلاقات العامة في التغلب
على الحواجز التكنولوجية في بيئة العمل



<https://about.you.com/category/ai-tools/youchat/>

أدوات مساعدة لموظف العلاقات العامة في التغلب على الحواجز التكنولوجية في بيئة العمل

The screenshot displays the Writing.io website with a purple header and a white navigation bar. The navigation bar includes links for Home, AI Companion, Websites, Academy, Community, Log In, and a yellow 'Join Writing.io' button. The main content area is divided into six sections, each with a title, description, and icon:

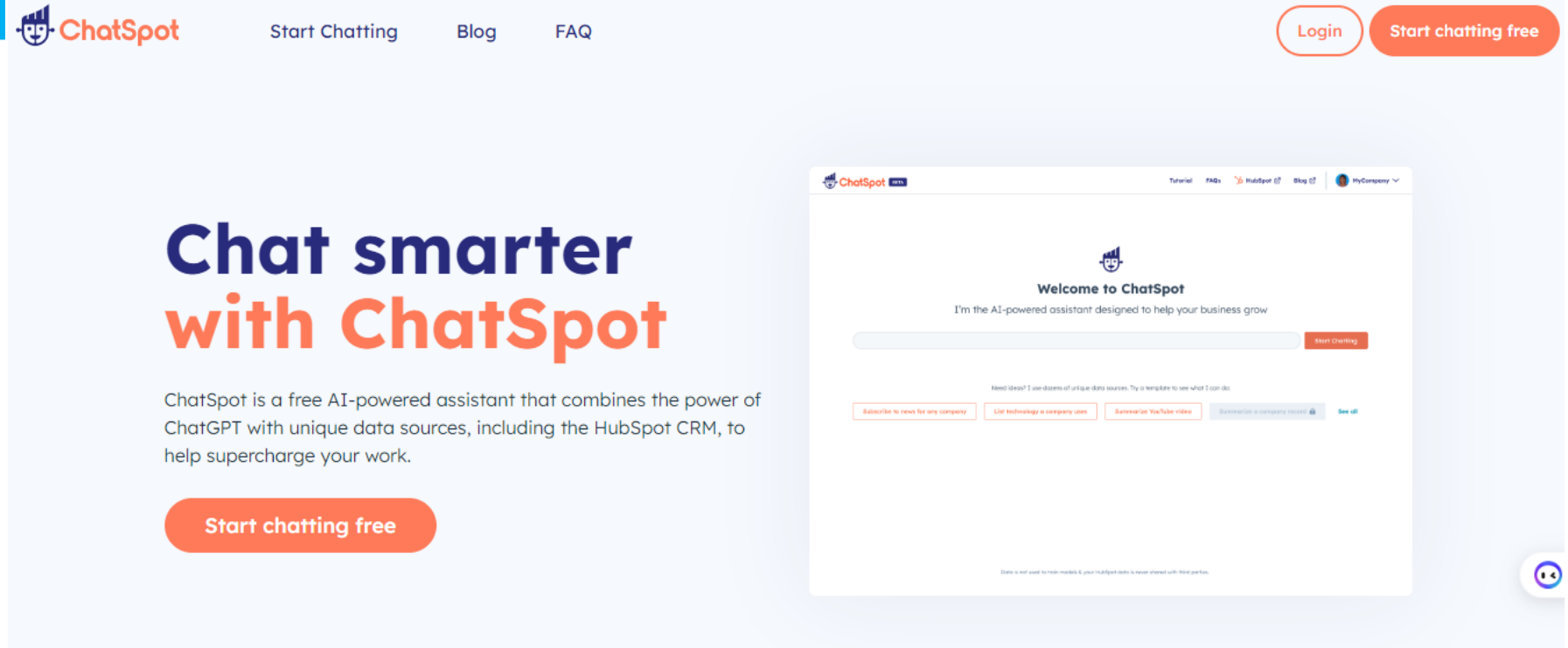
- Write with Confidence**: Writing.io is designed to improve your writing at every stage of the creative process. We pair you with an AI powered Writing Companion that empowers you to create your best written content. (Icon: W)
- Unlock Creativity**: Your AI Writing Companion works alongside you to generate ideas, organize content, find supporting research, assist with grammar, and much more. (Icon: Person with checkmark)
- Delight Readers**: Publish your writing online for the world to see with a personalized website. Your content is automatically optimized for discovery through search and social media. (Icon: Envelope with checkmark)
- Organize with Collections**: Organize your content by theme or target audience. Collections turn categories into super useful groups of content or mini websites that you can use to reach more targeted audiences. (Icon: Stacked boxes)
- Capture Leads**: Convert readers into subscribers with built in email capture forms. Captures are continually tested and optimized to make it easy for new readers to subscribe to your content by email. (Icon: Person with checkmark)
- Send by Email**: Send new posts to your email subscribers with a single click. Write for the web and email, all in one place. We automatically convert your content so that it looks as good in the inbox as it does online. (Icon: Envelope with checkmark)

<https://www.writing.io/>

Chapter

10

أدوات مساعدة لموظف العلاقات العامة في التغلب
على الحواجز التكنولوجية في بيئة العمل



<https://chatspot.ai/>

Chapter

10

أدوات مساعدة لموظف العلاقات العامة في التغلب
على الحواجز التكنولوجية في بيئة العمل



Assistant Web-Search GPT-4 More

Start a new chat



Official bots

See all



Assistant
General-purpose
assistant bot with



Web-Search
General-purpose
assistant bot capable



GPT-4
OpenAI's most
powerful model



Playground-v2
Generates high quality
images based on the



Claude-in
Anthropic's
model with

<https://poe.com/>

خاتمة

Chapter

10

- وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

المراجع

Chapter

10

- محمد منير حجاب (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط 1، القاهرة: درا الفجر للنشر والتوزيع.
- بشار حزي (2020). الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، من خلال الرابط التالي: <https://pedia.svuonline.org/>
- علي حامد هارون حامد (2020). معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، س5، ع9، من خلال الرابط التالي: <http://mdr.misuratau.edu.ly/handle/123456789/1023>





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

