



مهارات الاتصال الفعال في المنظمات

Effective communication skill in organizations

مخلوف سعاد¹، غرابي خولة²

¹ جامعة الحاج لخضر – باتنة 01(الجزائر). souad832@yahoo.fr

² مخبر بنك الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية، جامعة الحاج لخضر – باتنة 01(الجزائر). khaoulagherabi27@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-12-31

تاريخ القبول: 2019-12-28

تاريخ الإستلام: 2019-11-18

ملخص

تعتبر عملية الاتصال حاجة ملحة من اجل التواصل مع الأشخاص والجماعات سواء في المجتمع او اماكن العمل(المؤسسة) من اجل تبادل المعارف والمعلومات والمشاعر، وتبادل وجهات النظر المختلفة هذا ما يجعل من العملية الاتصالية مهمة وذات معنى، وهي عملية تتكون من خمسة عناصر لتكون هذه الأخيرة واضحة ومفهومة لدى جميع من هم مشاركين فيها.

ولهذه العملية مجموعة من المهارات هناك من يصنفها الى ثماني مهارات يجب على الافراد امتلاكها من اجل ان يكون الاتصال فعال وناجح، دون ان ننسى انه ليس كل اتصال نقوم به سواء في حياة الاسرية او المهنية يكون دائما ناجح، وسبب فشله قد يرجع عدم وضوح الرسالة، او ان الرسالة ليس في مجال تخصص المستقبل. كلمات مفتاحية: الاتصال الفعال، المهارات، العملية الاتصالية.

Abstract

The contact process is an urgent need to communicate with people and groups, either in the community or workplace. The Institution) for the exchange of knowledge and information and feelings, and the exchange of diverse views, this is what makes it important and meaningful communication process, a process that consists of five elements of the latter to be clear and understandable to all participants. This process has a range of skills there are classified into eight individuals possessing skills in order to be an effective and successful communication, without forgetting that not every contact we do, whether in the family or professional life is always successful, and the reason for the failure was the lack of clarity of the message, or the message is not in the competence of the futurity.

Keywords: Effective communication, skills, communication process.

² المؤلف المرسل: غرابي خولة، الإيميل: khaoulagherabi27@gmail.com

مقدمة:

الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع العيش منعزلاً عن غيره، فهو يؤثر ويتأثر بمن حوله، وهذا يتم من خلال عملية الاتصال التي هي الوسيلة لنقل المعلومات بين الافراد من جهة. ومن جهة أخرى هي الوسيلة الي تحدث التفاعل بين الأشخاص والجماعات.

ان فشل او نجاح عملية الاتصال لا يكون مسؤولية الشخص القائم على العملية الاتصالية فقد يرجع الى اعتبارات كثيرة كضغوط الوقت او مصداقية المصدر او الخبرات السابقة، او كذلك قد يكون المستقبل او المرسل لا يمتلك مهارات الاتصال. وهذا يكون سبب فشل هذه العملية.

1. تعريف الاتصال:

■ هو ذلك الانتقال للمعاني بين الافراد والذي يحدد العملية الاجتماعية واستقرارها متوقفا على انتقال الرموز ذات المعنى، وتبادلها بين الافراد، كما ان أوجه النشاط الجماعية أيا كان نوعها متوقفة الى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني. (عسلي، 2007، ص 27).

■ يعرف كولمان ومارش الاتصال بأنه عبارة عن عملية ذات خمسة عناصر تحدد الفاعلية الممكنة لها وهذه العناصر هي على النحو التالي: (رضوان، 2006، ص 49).

- الجماعة او الشخص مرسل.
- محتوى الرسالة.
- الوسيلة المستخدمة.
- المستقبل.
- الاستجابة.

2. عناصر الاتصال: تتكون عملية الاتصال من عدد من المكونات أو العناصر ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المدرسة. وهذه العناصر هي: (قاسم، 2012/12/23)

1-2 المرسل: هو نقطة البدء في عملية الاتصال، ومصدر الرسالة، وقد يكون متحدثاً بطريق مباشر مثل مدير المدرسة مع زملائه أو بطريق غير مباشر عن طريق التليفون، أو الإذاعة، أو الفيديو كونفرانس.

والمرسل هو الشخص الذي يعرض المعلومة أو يوجه الأمر، أو الشخص الذي لديه معلومة أو فكرة يريد أن ينقلها إلى زملائه أو مرؤوسيه، وقد يكون المرسل مدير إلى مرؤوسيه أو طلابه أو إلى زملائه في المدارس الأخرى أو المجتمع المحلي أو الإدارات الأعلى، أو من المرؤوسين إلى المدير أو من المعلم لزميله المعلم.

وتوجد مجموعة من الأسس التي يستند عليها نجاح عملية إرسال المرسل رسالته إلى المستقبل ومنها:

- أن يحدد المرسل من هو مستقبل الرسالة؟
- أن يكون المرسل فاهماً لمحتوى رسالته وما تتضمنه من أفكار ومعاني.

- أن يقدم المرسل رسالته في شكل أو طريقة تجذب اهتمام المستقبل.
 - أن يتأكد المرسل من استقبال الشخص الآخر الرسالة.
 - أن يختار المرسل الوقت المناسب لإرسال رسالته.
 - أن ينتقي المرسل الوسيلة المناسبة لإرسال الرسالة.
- 2-2-المستقبل: هو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو الفكرة أو التوجه أو المعلومة. فقد يكون المستقبل مجموعة المعلمين الذين تصلهم تعليمات مدير المدرسة، أو الطلاب الذين تصلهم أفكار المعلمين وتوجهاتهم، أو مدير المدرسة الذي تصله أفكار وآراء المعلمين حول موضوع أو مشكلة محددة.
- نستنتج مما سبق أن جميع العناصر البشرية في المنظومة التعليمية والتي تشمل مدير المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى، والمعلمين، والطلاب، والإداريين، والمجتمع المحلي، والمدارس الأخرى تكون مرسلات في مواقف، ومستقبلاً في مواقف أخرى، بمعنى أن عملية الاتصال عملية تبادلية.
- 2-3-الرسالة: ويقصد بها مضمون أو محتوى التوجيه، أو الأمر، أو الموضوع، أو الملاحظات التي يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، وقد تتضمن الرسالة قراراً أو رأياً، أو أفكاراً، أو حقائق. والرسالة قد تكون شفوية، وقد تكون مكتوبة. والرسالة المكتوبة يجب أن يراعي فيها:
- أن تكون واضحة تسهل قراءتها وفهمها بسهولة، ومختصرة وتتضمن كلمات وجمل بسيطة وسهلة.
 - أن تكون مباشرة ومنطقية تؤثر في القارئ.
 - أن تكون مرتبة ومتناسقة.
 - أن تكون صادقة وتتميز بالموضوعية.
- 2-4-وسيلة الاتصال: وهي الطريقة التي تتم بها عملية نقل المعلومة أو الأمر أو التوجيه أو الفكرة. وقد تكون شفوية في حوار أو اجتماع أو مقابلة، أو مكتوبة في قرار أو نشرة أو تعميم، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.
- 2-5-التغذية الراجعة: وتشير إلى رد فعل المستقبل للرسالة وفهمه لمضمونها وتجاوبه معها وتنفيذ ما فيها.
3. أنواع الاتصال:
- هناك عدة أنواع من الاتصال قام الانسان بتصنيفها او تقسيمها بناء على طريقة الارسال المطلوبة، وكل منها يمتلك امتيازات وسلبيات، ويمكن تلخيص أنواع الاتصال بـ: (مجموعة من الكتاب، 2018/04/24).
1. الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة وداخل نطاق الهيكل التنظيمي الرسمي تحت سيطرة القوانين والقواعد والأنظمة وخطوط السلطة الرسمية وابعادها، ويتم في ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:
 - الاتصال الهابط: وهو الذي ينتقل من الرؤساء للمرؤوسين متمثلاً في الأوامر والتعليمات.
 - الاتصال الصاعد: وهو الذي ينتقل من المرؤوسين للرؤساء ويتمثل بالمظالم والشكاوى، وكلما كان الاتصال الصاعد أكثر من الاتصال الهابط كلما دل ذلك على كفاءة المنظمة وزيادة انتاجها.

■ الاتصال الافقي: وهو الذي يتم بين أعضاء الإدارات الفرعية والأقسام داخل المنظمة نفسها او بين الزملاء او جماعة من الناس فرض عليهم العمل معا بهدف توفير عمليات التنسيق اللازمة للعمل.

2. الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم خارج حدود الاتصال الرسمي، ولا يقع تحت أي اعتبارات ولا يخضع لأي قواعد او شروط، وانما يعتمد على العلاقات الشخصية ومدى قوتها بين التنظيم الإداري داخل المنظمة وبين أعضائه، ومهما حاولت المنظمة التقييد بالاتصال الرسمي فلا بد من وجود الاتصال غير الرسمي فله أهميته في تقديم الخدمات المتعددة للمنظمة، وينقسم الاتصال غير الرسمي الى:

- الاتصال الشخصي او المباشر: وهو الذي يتم بين المدير وبين المشرفين والعاملين.
- الاتصال الكتابي: ويتم من خلاله اختيار كلمات الرسالة بحيث تكون مناسبة واكثر تعبيراً، وهو المعمول به في المنظمات الحكومية الصغيرة والكبيرة، ويكون على شكل مذكرات او اقتراحات او خطابات متبادلة، او تقارير دورية او غير ذلك.

4. مراحل عملية الاتصال: (عوين،، 2009، ص 43)

1. مرحلة إدراك الرسالة: فيها يتخذ المرسل قراره بارسال الرسالة التي يريد، والتي نتجت عن حاجة او قصد او فكرة او أي مؤثر آخر.
2. مرحلة الترميز: وهي مرحلة مهمة يتم فيها تحويل الأفكار والمعلومات الى لغة او رموز (كلمات شفوية، رسالة مكتوبة، تقرير، صورة، تعبيرات غير لفظية، إشارات).
3. مرحلة اختيار وسيلة الاتصال: اختيار الطريقة التي يرغب المرسل في استخدامها لارسال رسالته وقد تكون هذه الوسيلة مكتوبة او شفوية مرئية. ويعتمد اختيار الوسيلة على مجموعة من العوامل منها السرية، والتكلفة، الوقت، أهمية الرسالة، الحاجة الى التغذية المرتجعة المباشرة، الحاجة الى اظهار المجاملة الحاجة الى الاثبات.
4. مرحلة فك الرموز وتفسيرها: تحويل المستقبل لغة رموز الرسالة الى معاني مفهومة وواضحة بالنسبة له. ويتطلب نجاح الاتصال ان يكون بين المرسل والمستقبل تفاهم مشترك ويتحقق ذلك باستخدام المرسل لغة واضحة ومفهومة من طرف المستقبل.
5. التغذية المرتجعة: تدلل هذه المرحلة على فهم وتأثر المستقبل بالرسالة او تدلل على عدم فهم المستقبل للرسالة وفي هذه الحالة على المرسل ان يعيد صياغة رسالته وتوضيحها من جديد.

5. وسائل الاتصال:

بمان الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص، فقد يفكر كل مرسل في كيفية نقل هذه المعلومات الى المستقبل باحثاً عن الطريقة او الوسيلة الأنسب التي يعبر بها او يجسد مضمون ما يريد نقلها و ايصاله. فوسائل الاتصال عديدة ومتباينة واختيار أي وسيلة من هذه الوسائل يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وتبعاً لنمط

التعامل الموجود بها، ونوع المادة المراد نقلها ولهذا توجد وسيلتين أساسيتين للاتصال وهما: (رضوان، 2006، ص 38. 40)

1. الاتصال الشفوي:

يعتبر الاتصال الشفوي من أفضل الوسائل لنقل وتبادل المعلومات كونه ذو طبيعة شخصية من جهة، ويسمح من خلال رجع الصدى المباشر بمعرفة ما اذا فهم المستقبل الرسالة واستوعبها من جهة أخرى، وبالتالي فان طريقة الحوار المباشر من شأنها ان تجعل من الاتصال واقعا ملموسا ذو فعالية ووضوح، ووسائل الاتصال الشفوي متعددة أهمها:

- المقابلات
- الاجتماعات.
- البرامج التدريبية.
- المحاضرات والندوات.
- اللجان.
- الحلقات والزيارات.

2. الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكتابة، فهو يعمل على اثبات المعلومات والاوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع اليها، فضخامة الجهاز الإداري وتشعب اطرافه وكثرة العاملين به تحول في اغلب الأحيان دون الاستخدام الأسلوب الشفوي، فالوسائل الكتابية اكثر فعالية من الطرق الشفوية في نقل أنواع معينة من المعلومات. والمرسل يجب ان يكون قادرا على الصياغة والتعبير عما يريد في رسالته المكتوبة بأسلوب واضح وبسيط لتفهم الرسالة من الطرف الآخر. ومن اهم الوسائل الاتصال الكتابي نذكر:

- الأوامر والتعليمات.
- الرسائل الخاصة.
- جريدة المؤسسة.
- لوحة الإعلانات.
- التقارير.
- صندوق الاقتراحات.

6. أهمية واهداف الاتصال:

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة. لذلك يلعب الاتصال دورا مهما في تفاصيل حياتنا نوجزها فيما يأتي: (عوين، 2009، ص 43)

- ان القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المرسل في عمله، حيث أشار "القعيد" الى ان الدراسات أوضحت ان النجاح الذي يحققه الانسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية، و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية او المهنية الشخصية وان الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من النشاط اليومي. ويقدر بعض الخبراء انها تستهلك ما بين (75-95%) من الوقت.
- انها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتحقيق النجاح.
- انها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للفرد والجماعة، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة جهود التربية.
- انها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- انها وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.
- انها وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات المسؤول في مجال توجيه فعاليات العاملين.
- تحفز العاملين والتلاميذ للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

7- مهارات الاتصال: (مغربي، 2009/05/14)

- مهارات السلوك الحضوري: أي حضور العقل والجسم.
- مهارات الاصغاء: يعني تركيز الانتباه على الشخص من خلال الاتصال السمعي والمتحدث البصري لفهم المعنى بشكل أكثر دقة.
- مهارة التحدث والاصغاء الجيد: الهدف منها إيصال رسالة الى الطرف المقابل من خلال تحديد ماذا اريد ان اوصل؟ ارتب ما اريد؟ وكيف اصبغه.
- مهارة السؤال: يقصد بها الطريقة التي يسأل بها المرسل وتحديد مدى الإجابة من الطرف الثاني للسؤال. أسئلة محددة او أسئلة مفتوحة.
- مهارة التعاطف: وتعني قدرة الفرد على فهم أفكار ومشاعر شخص اخر وتعني الفهم من خلال عملية الاصغاء.
- مهارة كشف الذات.
- مهارة التعبير: التعبير عما أقوله بطريقة فعالة.
- مهارة الحزم: وتعني مهارة الجدية فيما أقول وفيما اتصرف من خلال التعبير عما اريد بالرفض او القبول.

8- شروط الاتصال الفعال:

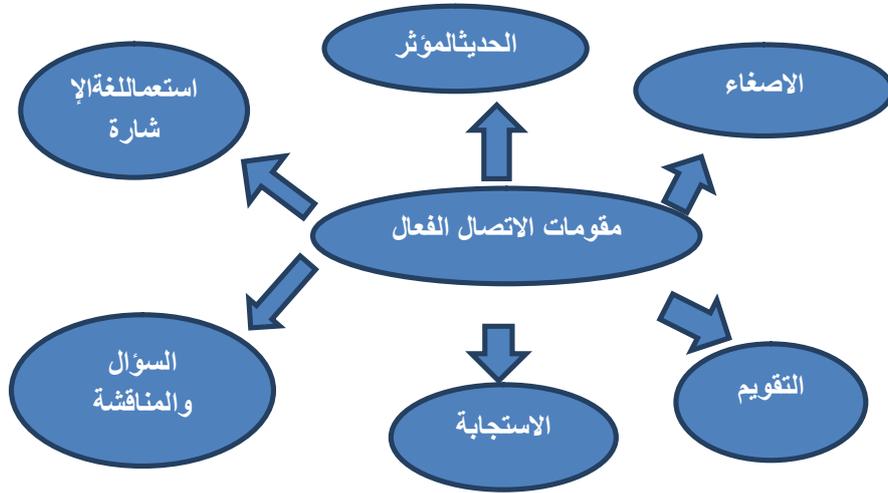
تكون الاتصالات فعالة في حال تركها لأثار إيجابية لدى المستقبل، وتقبلها منه وتجاوبه معها.

- يتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في مايلي:
- ان يكون بسيطاً وواضحاً ومفهوماً دون غموض او تعقيدات لغوية.
 - ان يكون مختصر ومباشراً.
 - ان يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد او جهة على الاخرين.
 - ان تشمل اتجاهات كل المصالح والافراد برغم الاختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي.
- ليست الاتصالات عملية عفوية، وانما هي نتيجة خصائص فردية وكفاءة يمكن الكشف عنها وتنميتها لدى أعضاء التنظيم. ويرى ارجيس (argyris 1962) ان الكفاءة تكون متوفرة لدى حالات التالية:
- حين تستطيع الاطراف الاتصال، وبالتالي تجد للمشاكل حلولاً لها؛
 - بطريقة تستمر بها المشاكل محلولة؛
 - دون الحاق ضرر بالعلاقات.

وهكذا نستخلص ان القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتكوين العمال عامة والاطارات خاصة. على تقنيات الاتصال من اجل توضيح الشرح والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار وتقبل أفكار الاخرين بعيداً عن الخلفيات والأفكار المسبقة. (بوفلجة، 2016، ص 44)

9- مقومات الاتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل او مقومات وتلك مقومات هي: (سعدت، 2016، ص 52-56)



شكل (1) يوضح مقومات الاتصال الفعال.

- الاصغاء: ويقصد به الاستماع الى الاخرين بفهم وادب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية. وتشير الدراسات الى ان 70% من العلاقات الإنسانية يمكن بناءها عن طريق

- مهارة الانصات الجيد، كما تقول اننا نستعمل فقط 20% من قدرتنا في الانصات، ويعتبر اصغاء المدير لموظفيه من اهم مقومات الاتصال الفعال. اذ يستطيع المدير من خلال الاصغاء ان يتعرف على ما يريد الموظف قوله.
- الحديث المؤثر: وهو يعتبر اهم واسطة للاتصال والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة في اغلب الأحوال، ويوجد اربعة مدرء في الحديث على النحو التالي: المدير المتجنب - المدير المتردد - المدير المرحب-المدير الباحث.ويجب على المدير ان يكون مدير مؤثر في الاخرين وذلك من خلال صياغة رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الاخرين فهمها.
- استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الحركات الغير لفضية مثل حركات الجسم والاماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي. وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها. وهي مهمة جدا في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير اقوى من الرسالة اللفظية، حيث يميل الناس الى تصديقها عندما يتعارض اثنان.
- السؤال والنقاش: يجب على المتصل قبل ان يبدأ بعملية الاتصال ان يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن ان يختار كلماته ولهجته في مخاطبة الموظفين. ولكي يضمن المدير الاتصال الفعال يجب ان يعطي الفرصة لموظفيه ان يسألوا ويستفسروا وان يشجعهم على المبادرة.
- التقويم: ان تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز اذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه، فالمدير الفعال هو الذي يقف على ردة فعل رسالتهم جانب مستقبلها، ويمكنه ان يعتمد على تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الأفعال التي يظهرها الموظفون.
- الاستجابة: وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسالته وتصرفاته الرسمية والغير رسمية، بحيث يغتنم الفرصة لنقل كل ما هو مفيد او ذو قيمة.

10_ دور المدير والإدارة في تحقيق الاتصال الفعال:

- إن هناك مسؤولية على المدير والإدارة المتمثلة في المدير في تحسين نظام الاتصال وجعله أكثر فعالية وهذه المسؤولية تتحدد في الآتي: (خطاب، 2018/03/22)
- نظرة المدير الشاملة إلي المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل .
 - حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الإنسان نشيطاً وقادراً على الابتكار
 - عدم حرص المدير على المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدراً للقوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القوة على الإقناع للعاملين وقد أثبتت الدراسات أن العمل القائم على الإقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط .
 - تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم القدرة على اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل للأفكار والمعلومات بصورة جافة.

- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.
- النظر إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنب حدوثها.
- القول المناسب في الوقت المناسب.
- القدرة على الإصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد.
- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين.
- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العم.
- القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات والأقسام الأخرى.
- التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل ومهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى. تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقات التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغييرات.
- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت المناسب لمزاولة العملية الإدارية.
- اليقظة والدراية بمجريات الأمور في بيئة العمل القدرة على التصرف.
- الاهتمام بالوقت ودراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية.

11. معوقات الاتصال:

عند هذه النقطة هناك سؤال جيد: (لماذا تفشل الاتصالات؟) ظاهريا فان الإجابة سهلة. لقد عرفنا عناصر الاتصال وهي المتصل والادخال والرسالة والوسيط والإخراج والمتلقي ثم صدى العمل او الرد. واذا تواجد التشويش او الضوضاء في هذه العناصر فان الوضوح الكامل للمعنى والفهم لن يحدث. وليس لدى المدير مسؤولية أكبر من تطوير الاتصالات الفعال، وفي هذا القسم سوف نناقش عدة معوقات التي يمكن ان توجد في الاتصالات الإدارية والاتصالات بين الأشخاص.(بن صلاح، القحطاني، 2007، ص 165.168)

- الخبرة السابقة: يمكن للأشخاص المختلفين ان يفسروا نفس الاتصال بطريقة مختلفة طبقا لخبراتهم السابقة. وهذا ينتج عنه اختلافات في عمليات الادخال والإخراج والمختصون في الاتصالات يتفقون ان هذا هو العامل الأكثر أهمية الذي بسبب يحدث فشل في العمليات الاتصال.
- تقدير الأهمية: في كل موقف اتصال يقوم المتلقي بتقدير الأهمية وهذا أساسا يقوم على تقدير اجمالي للرسالة قبل استلام الاتصال كاملا. وقد يقوم بتقدير الأهمية على تقييم المستقبل للمرسل او على تجربة سابقة مع المرسل او على المعنى المتوقع للرسالة.
- مصداقية المصدر: تؤكد مصداقية المصدر الى الثقة والتأكد والايمان لدى المستقبل في كلمات وافعال المرسل. ومستوى هذه المصداقية التي يعبرها المستقبل للمرسل تنعكس بدورها على كيفية رؤيته ورد فعله على كلمات وأفكار وافعال من مديريهم يتاثر بتقييمهم للمدير وهذا بالطبع يتاثر تأثيرا كبيرا بالتجارب السابقة مع المدير. ومرة أخرى نرى ان كل شيء يتم باتصالات المدير.

- اللغة داخل المجموعة: اللغة المستخدمة داخل المجموعة او المصطلحات الفنية ليست امرا سهلا ان نفهمها، وخاصة من الشخص الخارجي. فغالبا ما يخترع المجموعات الاجتماعية او المهنية كلمات او عبارات لا يعرف معناها الا الأعضاء ومثل هذه اللغة الخاصة يمكن ان تخدم أغراض كثيرة مفيدة يمكن ان تعطي الأعضاء الشعور بالانتماء والترابط والاحترام الذات. ويمكنها أيضا ان تسهل الاتصال الفعال داخل المجموعة.
- اختلافات المكانة: كثيرا ما تعبر الإدارات عن الترتيب الوظيفي من خلال رموز متنوعة القاب ومكاتب سجاد وغيره. ومثل هذه الفروقات تدل على المكانة يمكن ان تفهم من قبل اشخاص اقل في الراتب الوظيفي على انها تهديدات وهذا يمكن ان يمنع او يحرف عملية الاتصال.
- ضغط الوقت: ضغط الوقت هو احد عوائق الاتصال ومن المشاكل الواضحة هي ان المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للاتصال كثيرا بموظفيهم. وضغط الوقت يمكن ان يؤدي الى مشاكل أخطر من هذا ان (قطع الدائرة) يعتبر فشل في نظام الاتصال وهو يحدث كثيرا بسبب ضغط الوقت. وما يعنيه قطع الدائرة ببساطة هو اغفال شخص كان لا بد ان تشمله الاتصالات.

11- وسائل التغلب على المعوقات:

- مناقشه حواجز الاتصال علنا يساعد على التغلب عليها.
- جمع الموظفين وإجراء مناقشة صريحة عن حواجز الاتصال التي ظهرت: ينبغي لجميع الأطراف المعنية ان يفهموا ان الهدف من الاجتماع هو حل قضايا الاتصالات لتحسين بيئة العمل.
- استكشاف الأسباب التي أدت لبناء حواجز الاتصال: تحديد الحلول الممكنة لإزالة حواجز الاتصال. التركيز على ما هو مطلوب، وليس ما لا تريده. هذا يحافظ على محادثة ايجابية.
- الاتفاق على الحل الذي يبدو الاوفر حظا للعمل: وهو الحل الذي يشعر الجميع في المكان بالارتياح. إذا كان واحد أو اثنين من الناس لا يشعرون بالراحة مع الحل المختار، ينبغي لهم مناقشة همومهم مع الإدارة على إنفراد حتى يسمعوا وتوضح وجهه نظرهم.
- تقييم التقدم المحرز بعد فترة معقولة من الزمن: إذا بعد ذلك ظلت الحواجز في الاتصالات لا تزال قائمة، اعقد اجتماع آخر لمناقشة ما حدث من خطأ، وكيفية المضي قدما وتحسين التواصل بين العاملين. (جابر، 2012/05/14)

12- دور الاتصال الفعال في المنظمات:

- بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت الاتصال في المنظمات والتي نذكر منها:
- أولا: دراسة كفان سليم (2005) التي توصلت الى أهمية ودور الاتصال في المؤسسات خاصة اذا كان فعالا وهو ما ينعكس بالايجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية. (كفان، 2005، ص 222)

ثانياً: دراسة عاشوري (2015) التي توصلت الى ان ابعاد الاتصال عرفت وجود متفاوت في شركة الاسمنت عين الكبيرة ، حيث كان الاتصال النازل القائم على تنظيم العمل اكثر حضوراً، ليليه الاتصال الصاعد الذي تمرر من خلاله التقارير الوظيفية والاستعلامات والتوضيحات الخاصة بامور التنظيم. كما بينت نتائج هذه الدراسة الى الأثر الاتصال على السلامة المهنية حيث يزداد ارتفاع نسبة التقيد باجراءات السلامة المهنية بتفعيل الاتصال التنظيمي بين مختلف الوحدات التنظيمية. (عاشوري، 2015، ص 183-184) ثالثاً: دراسة بوعطيط (2009): التي توصلت الى وجود نمطين من الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بعنابة، واهمية النمطين في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال. (بوعطيط، 2009، 146) من خلال ما تم عرضه يمكن القول بالدور الذي يلعبه الاتصال الفعال في المنظمات ذلك ان:

1. مفتاح نجاح أي منظمة وعليه تتوقف بقائها.
2. يعد احد الأمور الحيوية في المنظمة ذلك انه ينظم سيورة الاعمال .
3. ينسق بين مختلف الجهات والمستويات التنظيمية في المؤسسة.
4. يحافظ على السلامة المهنية للعمال بالمنظمات من خلال التقيد بالإجراءات التي تسنها المنظمة، وهذا لا يتم الا إذا توفر اتصال بين الجهات التنظيمية.
5. دور الذي يلعبه الاتصال الصاعد والاتصال النازل في انسياب المعلومات بين الجهات التنظيمية المختلفة في المنظمات.
6. كذلك للاتصال الفعال دور مهم في إنجاح عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة، ذلك انه من خلال عملية الاتصال الجيد التي تكون رسالة واضحة يستطيع العمال فهمها، وإعطاء قرارات واضحة.

خاتمة

الاتصال عملية تبادل للمعلومات والخبرات والمهارات، وكذلك نقل المعارف واستفادة منها في شتى مجالات الحياة. ودائماً يكون للعملية الاتصالية هدف مراد تحقيقه، دون غض النظر على عناصر هذه العملية من مرسل ومستقبل ورسالة والتغذية الراجعة. وان نجاح أي اتصال لا بد من توفر عناصر الاتصال وكذلك أي يمتلك من يقوم بهذه العملية المهارات لازمة، والا باءت هذه العملية بالفشل.

قائمة المراجع:

1. بن صلاح عادل، القحطاني محمد(2007): علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة فهد الوطنية للنشر، ط1، الرياض.
2. بوعطيط جلال الدين(2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
3. بوفلجة غيات، (2016): علم النفس التنظيمي. دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. جابر نبهية، (2012/05/14): معوقات الاتصال في العمل و التغلب عليها، <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber>
5. خطاب محمد، (2018/03/22): دور المدير والإدارة في تحقيق الاتصال الفعال، إدارة الاعمال، <https://www.business4lions.com/2018/03/The-role-of-the-manager-and-management-in-achieving-effective-communication.html?m=1>
6. رضوان سامية، (2006): أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
7. سعادات محمود فتوح محمد، (2016): مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة.
8. عاشوري جمال الدين(2015): الاتصال التنظيمي والسلامة المهنية للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
9. عسلي سمرة، (2007): الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
10. عوين محمد الهادي، (2009): أنماط الاتصال الصفي لدى المعلمين التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مرياح قاصدي، ورقلة، الجزائر.
11. قاسم المهندس أمجد، (2012/12/23): تعريف الاتصال وعناصره واشكاله واهميته في العملية التعليمية والتربوية. <http://al3loom.com/?p=5600>
12. كفان سليم(2005): دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسات ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
13. مجموعة من الكتاب: أنواع الاتصال، موسوعة وزي وزي، 2018/04/24. <https://weziwezi.com>
14. مغربي محمد، (2009/05/14): مهارات الاتصال والتواصل، مهارات القائد الفعال. الاشراف والإدارة التربوية. <http://www.moelp.org>