

الوحدة التعلّمية الرابعة: عوائق الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

1. مفهوم عوائق الاتصال التنظيمي.
2. عوائق الاتصال التنظيمي.
 - 1.2. المعوقات الشخصية.
 - 2.2. المعوقات النفسية والإدراكية.
 - 3.2. المعوقات التنظيمية.
 - 4.2. المعوقات البيئية.
 - 5.2. المعوقات الثقافية.
 - 6.2. العوائق الاجتماعية.
3. أساليب مواجهة عوائق الاتصال التنظيمي.
4. عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي.

الهدف الخاص:

- أن يكتشف الطالب عوائق الاتصال التنظيمي.

الأهداف الإجرائية:

1. أن يتعرف الطالب على طبيعة العوائق التي قد تعترض المنظمة في تحقيق أهدافها.
2. أن يصنف الطالب عوائق الاتصال التي يمكن أن تقع داخل المنظمة.
2. أن يستنتج الطالب أساليب مواجهة عوائق الاتصال التنظيمي.
3. أن يعبر الطالب عن عوامل فاعلية الاتصال داخل المنظمات.

تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ داخل التنظيم، وهي بذك تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساهم أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات.

كما أن الاتصال غير السليم لا يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، وبالتالي عدم التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا نتيجة لوجود العديد من العوائق التي تقف أمام الاتصال التنظيمي.

1. مفهوم عوائق الاتصال التنظيمي:

يقصد بعوائق الاتصال: "تلك المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط بها، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة".

كما يقصد بعوائق الاتصال "جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها، فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال، وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المباشرة"¹.

يقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي: "كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤثر في إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها، أو تؤثر في تنميتها"².

¹. عليان مصطفى وعبد الدبس محمد: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعلم، دار صفاء للنشر، ط02، الأردن، 2003، ص143.

². علي محمد عبد الوهاب: معوقات الاتصال في الجماعات، مكتبة عين شمس، مصر، 1993، ص13.

2. عوائق الاتصال التنظيمي:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها أو تعطل استمراريتها أو تحد من التأثيرات غير المرغوب فيها، كما تؤثر في تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات، مما يؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال التنظيمي. وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها داخل المنظمة، إلا أن الاتصال التنظيمي قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف، وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن بين أبرز المعوقات التي توجه الاتصال التنظيمي نجد:

1.2. المعوقات الشخصية:

المعوقات الشخصية هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك بالنظر إلى الفروق الفردية التي تجعل من الأفراد يختلفون في أحكامهم وفي عواطفهم وانفعالاتهم، وكذا مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد ما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، الأمر الذي يُعقد الاتصالات ويُحد من فاعليتها.

كما أن الاختلافات الوراثية لها دور في عرقلة الاتصال دخل المنظمة، حيث أن تحديد منبب كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه¹.

2.2. المعوقات النفسية والإدراكية:

يتعلق الاتصال بجزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تعتقد الإدارة أن الأفراد مهينون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات، وأن لديهم القدرة والاستعداد

¹. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1971، ص373.

لفهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائماً، فالأفراد تشغلهم دائم مشاكلهم الشخصية والهموم اليومية، فضلاً عن بعض المشاكل الأخرى نطرحها في العناصر التالية:

- عدم القدرة على التعبير عن المعنى:

تعتبر من المشاكل النفسية التي تحول دون سيرورة وانسيابية الاتصالات داخل المنظمة، حيث أن القدرة التعبير عن معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان من أجل فهم مضمون الرسالة.

- تباين الإدراك:

الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزاءها، حيث يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية، وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي: الوعي والانتباه للمنبه، وترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب، ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين، حيث أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الإدراك الانتقائي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل، فمثلاً حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية في:

- مقاومة كل ما هو جديد ليكون أثر المعلومات والمعارف الجديدة على معتقداتهم محدوداً¹.
- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

¹. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص267.

- درجة الخبرة في محتويات الرسالة، حيث يصعب تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المؤلفه من جانب المرسل.

- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

- فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم:

فقدان الثقة يرجع لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف، فيسود المنظمة جو يخلو من التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين وفي هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها للرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- الانطواء:

يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين، أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي، فإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقاً في نجاح الاتصال الإداري، حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد مرؤوسيه أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين، وعليه فكل هذا سيؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه. ومن مظاهر الانطواء داخل المنظمة¹:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

¹. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، ص252.

- انعدام الثقة في الآخرين:

يرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف

- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل:

المرسل يقع في عدة أخطاء عند اعتزازه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل الخبرة والتعلم، والشخصية والعمليات الوجدانية وغيرها، فالمرسل يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم الأفكار وأنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.

- الانفعالات:

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.

إلى جانب الحالات المزاجية المتوترة مثل التعصب، الهيجان، التوتر، الإحباط التي يمر بها المرسل تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومعناها، بحيث تصل إلى المستقبل بشكل مربك للغاية ما يجعلها تزيد من قلق وارتباك المستقبل، وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل¹.

3.2. المعوقات التنظيمية:

ترجع المعوقات التنظيمية أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد

¹ . Angason Q . behavioral aspects of Communication simulated setting , JOURNAL OF BEHAVIORAL SCIENCES, VOL 6 NO 13 WINTER, 2007 , P114.

على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، وغالبا ما تظهر المعوقات التنظيمية في المنظمة بسبب¹:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات.
- الاعتماد المفرد في استخدام اللجان.
- التداخل بين الاختصاصات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة ثقة العالمين.
- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.
- تعدد المستويات الإدارية التي تكون نتيجة كبر حجم المنظمة، يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين المرسل والمستقبل، مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة².

¹. خيضر كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص133.

². محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في الأمن العام، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص63.

4.2. المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها¹، ومن بين هذه العوامل عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات. ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته، ومن بين المعوقات البيئية نجد²:

- أحد أطراف الاتصال لا يفهم أهداف المنظمة.
- تعارض أهداف المنظمة مع العاملين.
- عدم فهم أحد أطراف الاتصال العواقب السيئة من فشل الاتصال.
- الظروف السياسية والاستقرار الأمني في المنطقة مقر المنظمة.
- صلابة وتعقد المنظومة القانونية لاسيما القوانين التجارية والضريبية.
- الموقع الجغرافي للمنظمة ومدى بعدها أو قربها من المدينة أو الساحل.

5.2. المعوقات الثقافية:

يمكن توضيح العوائق الثقافية المتعلقة بالاتصال التنظيمي في الاختلافات الثقافية التي ترمز للتمايز والتباين بين ثقافات الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز بينهم مختلف، ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة للمصدر فهو

¹. رويم فايزة ومهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد خاص، ص 287.

². أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د د ن، 2002، ص 362.

يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. إلى جانب زيادة الفجوة في الفروق الثقافية والفكرية بين العاملين¹.

وعليه فإن العامل الثقافي له دور كبير تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهمهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل، وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي. وفي هذا الصدد، يرى كل من "كوشار" (Kosher) و"كاس" (Kas) بأن "الاتصال فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة يكون صعباً"².

6.2. المعوقات الاجتماعية:

تتمثل العوائق الاجتماعية الموجودة داخل المنظمات في طبيعة التنشئة الاجتماعية للأفراد وكذا المعتقدات والعادات والتقاليد مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تحدد العوائق الاجتماعية في الناصر التالية:

- اختلاف البيئة الاجتماعية.
- التميزات الاجتماعية من خلال ظهور الجماعات الغريبة والتميزة داخل التنظيم مما يؤدي إلى ظهور نوع من الانقسام بين أعضاء المنظمة³.
- التباعد الاجتماعي حيث أن الأفراد الفاعلين في المنظمات الذين ينتمون إلى مناطق مختلفة يجدون صعوبة من أجل التنسيق فيما بينهم⁴.

¹. بوهير ديانا: مهارات الاتصال بثقة، مركز مهارات التدريب الرياضي، 2003، ص513.

². P. Casse, Ay. couhaere: **les outils de la communication**, efficace, chotard et associe éditeur, 1984, P51.

³. بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب، رسالة ماجستير في علوم الاتصالات تخصص: الاتصال وتسيير المنظمات، جامعة عنابة، 2000، ص58.

⁴. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص61.

- الروابط الاجتماعية التي يقصد بها روابط العائلة والقبيلة والصدقة لذلك يجد العاملين مساندة القريب والصديق وابن العشيرة في أمور شخصية خلال العمل¹.

من جهته، يضع "ميشيل أرمسترونج" أربعة معوقات للاتصال التنظيمي تتمثل في²:

- خصائص المتلقي:

قد تختلف ردة فعل شخصين داخل نفس المنظمة حول موضوع واحد بسبب اختلاف بيئة كل شخص.

- الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد إلى سماع جزء من الرسالة داخل المنظمة ويُهمل بعض منها لعد أسباب خاصة تلك التي تتعارض مع المعتقدات.

- المشكلات اللغوية:

قد تحمل الكلمات المستخدمة داخل المنظمة عدة معاني، الأمر الذي يصعب على أعضاء المنظمة استيعابها ما يصعب من التواصل بين الأفراد، وداخل المنظمة كل مهنة واختصاص يستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرصة تبقى متاحة نوعاً ما لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات³.

- ضغوط الوقت:

غالباً ما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة بين أعضاء المنظمة، كما أن التوقيت المناسب للرسالة يفرض ضرورة الحصول على النتائج المرجوة، وذلك من خلال

¹. الخليوي سليمان علي: معوقات الاتصال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص85.

². ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتب جرير للترجمة، لبنان، 2001، ص47.

³. طارق المجدوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 2000، ص522.

وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى قد يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له¹.

3. أساليب مواجهة عوائق الاتصال التنظيمي:

يتوقف سلامة نشاط المنظمة واستمرارية العلاقات بين أفراد المنظمة على فعالية الاتصال التنظيمي، حيث ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المنظمة، فبدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدؤوبة في المنظمة وتتوقف جميع أنشطتها، وللاتصال الإداري معوقات عديدة من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها، وذلك من خلال العديد من الأساليب نذكر أهمها:

- العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال داخل المنظمة.
- العمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد المنظمة.
- السعي من أجل بث الثقة وروح التعاون بين أفراد المنظمة والعمل بروح الفريق.
- اختيار التوقيت والظرف المناسب للقيام بالعمليات الاتصالية داخل المنظمة.
- مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال التنظيمي.
- تقصي مشكلات الاتصال داخل التنظيم ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج.
- وضع سياسة اتصالية واضحة داخل المنظمة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية واشباع 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 السياسة الاتصالية للمنظمة بفاعلية ونجاح.
- التقليل من المشاكل بتشجيع الاتصالات غير الرسمية².

¹. منال هلال الماهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، الأردن، 2012، ص62.

². ميشيل أرمسترونج، مرجع سابق، ص50.

4. عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال داخل المنظمة لا تحدث من فراغ، وإنما تحكمها العديد من المتغيرات أهمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك.

1.4. عوامل فعالية المرسل:

يذهب "الكسيس تان" إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره، وهي:

- **المصداقية:** يقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتتبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل: التدريب، الخبرة بالموضوع، والقدرة على الاتصال.

- **الجاذبية:** تتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية، إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على الثواب الشخصي لأنفسنا.

- **السلطة:** الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي. وتؤدي مصداقية المصدر إلى التفاعل الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقيق جاذبية المصدر.

2.4. عوامل فعالية الرسالة:

ليس من الشك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة هي سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها "جورج كلير" هي:

- القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.

- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.
- تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب التكرارات.
- الواقعية، أي التعبير عن الواقع وتجنب التجريد سواء في الأحداث والظروف والمواقف.
- القابلية للتحقق، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

3.4. عوامل فاعلية الوسيلة:

- تتمثل آليات التغلب على عوائق الاتصال داخل المنظمات المرتبطة بالوسيلة فيمايلي¹:
- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال وتدريب العاملين على الاستخدام الكفاء وكيفية الإستفادة منها، والتي تساعد على تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وتداولها.
 - المعالجة الجدية لتشويه الاتصالات وتحريفها وذلك بتقليل عدد المستويات والأشخاص الذين تمر المعلومات من خلالهم وتعزيز المعلومات بصفة مستمرة عن طريق المذكرات.
 - تشجيع الاتصال غير الرسمي ليعزز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

4.4. عوامل فاعلية المتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساسا بمعرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة، ولذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم، وتشمل الخصائص الديموغرافية متغيرات مثل: العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي والعرق، في حين تشمل الخصائص النفسية المتغيرات التالية: الذكاء، السلوك، والآراء، فتلك الخصائص تعتبر مهمة جدا في عملية الإقناع.

¹. كتفي جميلة: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المجلد 09، العدد02، 2019، ص170.

5.4. عوامل فاعلية إرجاع الأثر:

هناك العديد من العوامل للتغلب على عوائق الاتصال التنظيمي الخاصة بمرجع الصدى نذكرها في العناصر التالية¹:

- تشجيع الاتصال في الاتجاهين وفي كل المستويات لزيادة التفاهم بين الأطراف.
- التنبيه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، ويمكن أن تستخدم بعض العبارات أو الأسئلة التي تحقق الاستيعاب للرسالة.
- تشجيع النقد من المستقبل طالما كان هدفه الإرشاد والإصلاح.

¹. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، الأردن، 2006، ص37.

قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989.
2. الخليوي سليمان علي: معوقات الاتصال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
3. بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب، رسالة ماجستير في علوم الاتصالات، جامعة عنابة، 2000.
4. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
5. بووهر ديانا: مهارات الاتصال بثقة، مركز مهارات التدريب الرياضي، 2003.
6. خيضر كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002.
7. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، الأردن، 2006.
8. طارق المجدوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 2000.
9. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1971.
10. عليان مصطفى وعبد الدبس محمد: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعلم، دار صفاء للنشر، ط02، الأردن، 2003.
11. علي محمد عبد الوهاب: معوقات الاتصال في الجماعات، مكتبة عين شمس، مصر، 1993.
12. كتفي جميلة: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المجلد 09، العدد 02، 2019.
13. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في الأمن العام، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
14. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط03، الأردن.
15. ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، مكتب جرير للترجمة، لبنان، 2001.
16. منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، الأردن، 2012.
17. Angason Q: **behavioral aspects of Communication simulated setting** , JOURNAL OF BEHAVIORAL SCIENCES, VOL 6 NO 13 WINTER, 2007.
18. P. Casse, Ay. couhaere: **les outils de la communication**, efficace, chotard et associe éditeur, 1984.
19. **Oxford**: shorten English Dictionary, 1970 .