

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها

Communication obstacles within the Organization and ways to overcome them

فركوس نظيرة Ferkous nadira

أستاذ محاضر، جامعة باجي مختار – عنابة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، مخبر
دراسات وأبحاث الاتصال

Lecturer professor A , Badji Mokhtar university – Annaba- , The faculty of human and social
sciences, Laboratory of studies and research in Communication
Nadira.ferkous@univ-annaba.dz

ferkousnadira@yahoo.fr فركوس نظيرة Ferkous nadira

تاريخ القبول : 15 ديسمبر 2023

تاريخ الاستلام: 16 جويلية 2023

ملخص :

يسمح الاتصال التنظيمي بإدارة مجموعات العمل الحاملة للمشاريع المشتركة والبحث في آليات تحقيق توافقهم وانسجامهم الداخلي قصد بلوغ الأهداف المنشودة. ولما كانت غالبية التعريفات المتعلقة بالاتصال التنظيمي تؤكد على الظروف العامة الواجب توفرها لضمان إنتاجية العامل باعتباره مصدر هام لتنافسيته ، كان لزاما على أرباب العمل و الميسيرين ايلاء حظوة خاصة لهذا المصدر الهام قصد تجاوز المعوقات الاتصالية المحتملة التي قد تلحق الضرر بالسير الحسن للأشغال داخل التنظيم ، فالاتصال الخاص بالموارد البشرية معرض للتحريف جراء مختلف المعوقات المعرفية و الثقافية و التنظيمية التي من المحتمل أن يقع فيها العامل و تكلف المنظمة خسائر مادية و معنوية هامة ، و سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف عن أكثر المعوقات الاتصالية شيوعا في منظمات الأعمال بشكل عام و بالمؤسسات الجزائرية بشكل خاص إلى جانب التعرف عن سبل التغلب عليها .

الكلمات المفتاحية: العائق ، الاتصال ، المؤسسة .

Abstract:

The organizational communication is allowed to manage work groups of common projects and to inquire about mechanisms of compatibility implementation as well as their internal harmony to achieve targets.

Communication related to human resources is subject to defamation because of different cognitive, cultural and organizational obstacles that is probable for worker to encounter and cost the organization important moral and material losses.

Therefore, it is up to the management of organization to intervene urgently to establish an effective efficient communication basis to surpass them.

Through this research paper, we will try to know more communication obstacles in terms of works organizations in general and in Algerian institutions in particular to know ways in order to overcome them.

Keywords: obstacle , Communication , institution .

1-مقدمة:

يمثل الاتصال شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات و العمل على معالجتها و إعادة نشرها في شكل تعليمات أو توجيهات أو قرارات مبسطة للعاملين بحيث تسهل عملية استغلالها ، فالاتصال الفعال يمثل وسيلة لنقل المعلومات و إرسالها بين شخصين أو أكثر، و يتضمن الاتصال تبادل المعلومات أو إرسالها بين الناس و الآلات ، و يعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة لكونها مهمة للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق و التدريب و إدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى ، فمتى تم تأسيس سياسة اتصالية مدروسة تقوم على الانتقاء الملائم للوسائل و الأساليب الاتصالية لدعم استراتيجيتها ، كان ذلك باعثا على خلق ديناميكية عمل جماعي أساسه التوافق والانسجام اللذان يساهمان بدورهما في التغلب على النزاعات و الصراعات المحتملة عبر كافة المستويات التنظيمية . أمام هذه الرهانات التي يفرضها الاتصال الفعال داخل المنظمات يتأكد دور القيادة الحكيمة ، إذ يتعين على القائد الناجح أن يتوخى الاختيار الملائم للوسائل الاتصالية ومحتوياتها وفقا لمتطلبات المواقف الاتصالية و خلفيات الفاعلين قصد التغلب عن مختلف المعوقات التي عادة ما تعترض مسار الاتصالات و تحول دون تحقيق التجاوب الايجابي للأهداف المسطرة . و ما نعينه بمعوقات الاتصال هنا يتجاوز الرؤية الأدائية التي تهتم بتتبع مسار الرسالة و حصر موضع التشويش أو العائق و محاولة التغلب عليه فالعوائق الاتصالية الفعلية ، و التي يصعب تجاوزها في بعض الحالات تلك التي تغذي ذهنيات الأفراد و يتخذون على أساسها مواقف متعنتة و عدوانية أو قد يحسون حيالها بالإهانة أو التقليل من قيمتهم. هذا ما سنحاول معرفته من خلال البحث في معوقات الاتصال عموما إلى جانب التعرف عن طبيعة المعوقات المنتشرة في المؤسسات الجزائرية ، وصولا لطرح بعض الحلول الممكنة للتغلب عليها قصد الحفاظ على توازنها .

2- معوقات الاتصال بالنسبة لمنظمات الأعمال

من دون شك أن الاتصال داخل المؤسسة يمثل حجر الأساس الذي يضمن لها السيولة الحسنة ، فهو بمثابة الممر الذي بفضلته تتحقق التغييرات التنظيمية في فترات الأزمات و به تزداد المؤسسة شفافية من خلال التحدث عن

مشاريعها الاجتماعية و الاقتصادية ، و تسهل بذلك مسألة تجسيد مسؤوليتها الاجتماعية و إرساء قاعدة تواصل مع متعاونيها . جل هذه المكاسب التي يحققها الاتصال تسمح بخلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم و الثقة المتبادلة. غير أن الاتصال الداخلي ، كغيره من الوظائف التنظيمية لا يخلو من العراقيل و المشكلات التي قد تعترض مساره و تؤثر سلبا على صورة المؤسسة ومن جملة معوقات الاتصال نذكر الآتي :

• ترشيح المعلومة :¹

تشير هذه العملية إلى معالجة المعلومة بطريقة مدروسة ومتعمدة قصد تبسيط الرسالة و جعلها أكثر قبولا لدى المستقبل. و يزيد التوجه نحو ترشيح المعلومات كلما زادت عدد المستويات التنظيمية داخل المنظمة كما أن أقل فارق في المكانة الوظيفية بين العامل و الآخر يفتح المجال لمعالجة المعلومة. و هناك عوامل أخرى تشجع على عملية الترشيح منها الخوف من جلب المعلومات السيئة والرغبة في التودد للرؤساء ما يدفعهم لمحاولة تكييف خطاباتهم وفقا لما يطمح إليه هؤلاء الأمر الذي ينتهي بهم لتحريف الاتصال الصاعد.

• التصور الانتقائي:

إن مستقبل الرسالة يستمع و يشاهد الأشياء تبعا لخصائصه الشخصية (حاجاته محفزاته ، تجاربه و أصوله و غيرها من الخصائص) و عادة ما يضيف طموحاته ومصالحه على الرسالة المستقبلية أثناء عملية التأويل ، فإذا كان القائم على عملية التوظيف في المؤسسة يؤمن بأن المرأة تمنح الأولوية للعائلة على حساب مسارها الوظيفي ، فإن هذا الاعتقاد قد يتحول إلى أحكام قيمة يطلقها على جميع المترشحات للتوظيف بغض النظر عن أولوياتهن الفعلية . فما نعتقد أنه حقيقة ما هو إلا تأويل لما نراه .

• الفيض المعلوماتي:²

يتلقى العاملون يوميا كم هائل من المعلومات عبر عدد من وسائل اتصالية مختلفة : البريد الإلكتروني ، الرسائل الفورية ، المكالمات الهاتفية ، الفاكس ، الاجتماعات الأمر الذي يوقعهم في ضغوطات بحيث يتعذر عليهم استقبالها جميعا وفي هذه الحالة قد يتخذون إحدى الحلول الآتية إما استقبال معلومات دون أخرى أو تجاهل بعض الرسائل أو تناسيها و في

¹ - Stehen Robbins , Timothy Judge , **Comportements organisationnels** , 14ème édition , Pearson Education , France , 2011 , p 398

² - Ibid , p 399

جميع الحالات فإن المعلومة تكون عرضة للضياع ما يعني قلة جودتها.

● العاطفة:¹

إن الحالة المزاجية للفرد تؤثر على طريقة تأويله للرسالة المستقبلية، فاستقبال الرسائل في حالة الحزن أو الغضب أو القلق تؤثر حتما على طريقة تأويله للرسالة بطرق مختلفة وتحول دون فاعلية الاتصال. و في هذه الحالة تتغلب العاطفة على العقلانية و الموضوعية.

● اللهجة:²

تختلف دلالة الكلمات بحسب الأشخاص، فكل من السن و التنشئة و الأصول الثقافية تمثل أجزاء من المتغيرات المؤثرة على لهجة الأفراد و على المعنى الذي يضيفونه على الكلمات.

عموما تضم منظمات أعمال مختلف الأصول، كما أن تجمع العمال عبر مصالح و أقسام يساهم في تطوير لغة خاصة تخص كل مصلحة دون غيرها.

إن العمل داخل المنظمات الكبرى يزيد من تشتت العمال، إذ هناك من يعملون في بلدان غير بلدانهم الأصلية مما يجعلهم يستعملون كلمات و عبارات تميز هذه الشعوب.

نظام التسلسل الهرمي بدوره يطرح إشكالات في بعض الحالات حيث توصل بعض الدارسين إلى كون أن الكلمات المستخدمة تتأثر بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في مستوى تنظيمي معين، فالإطارات العليا داخل التنظيم عادة ما يطالبون بوضع نظام تحفيزي فيما تسبب هذه الكلمات في امتعاض الأعوان التنفيذيين.

ما يفترض علينا أن نعيه في هذه الحالة أن اشتراكنا في اللغة لا يجب أن يجعلنا أن نستخدم لغة موحدة داخل المؤسسة فحسن التواصل يتوقف على قدرة مرسل الرسالة على تكييف رسالته مع من نتواصل معهم. و أن يعي جيدا أن الكلمات المستخدمة لا تحمل بالضرورة نفس المدلول عند الطرف الآخر و ذلك بالنظر للإعتبارات التي سبق ذكرها.

● الخوف من الاتصال:³

من بين معيقات الاتصال داخل المنظمة، و التي قد تحول دون فاعلية الاتصال خوف بعض الأفراد من الاتصال المباشر، فقد توصلت إحدى الدراسات أنه تقريبا 5 إلى 20% من العمال⁴ ينتابهم الإحساس بالقلق و التوتر و قد يصل بهم إلى حد الإحساس بالإهناك من شدة الضغط الذي يمتلكهم في كل مرة يضطرون فيه للتواصل مع الآخرين إما شفويا أو كتابيا. و من باب تجنب حالة الغضب التي تنتابهم لدى التواصل مع الغير هاتفيا أو بشكل مباشر يفضلون التواصل عن طريق المذكرات أو الفاكس و التي تبدو في هذه الحالة أكثر ملائمة. حتى أن هناك بعض الدراسات توصلت إلى أن هناك من الناس من يتجنبون المواقف التي تجبرهم للتواصل شفويا إلى درجة تجنب بعض المهن التي تلزمهم ذلك مثل مهنة التعليم أو أي منصب يلزمهم التواصل شفويا بشكل أو بآخر الأمر الذي يجعلنا نتوجس من التحريفات الاتصالية التي قد يتسبب فيها بعض الأفراد من أجل التقليل من الحاجة للاتصال إلى أقصى حد ممكن

● اختلاف طريقة تواصل الرجل عن المرأة:⁵

أفضت البحوث التي أنجزت حول التنظيم عن ظهور بعض المؤشرات التي توحى باختلاف طريقة اتصال الرجل عن المرأة في وسط العمل و التي عادة ما تنتهي بصدامات بين الجنسين تؤثر على سيرورة الاتصال و إنجاز الأعمال. فمن بين المؤشرات المتوصل إليها أن الرجال عادة ما يستخدمون " الكلمة " لإثبات مكانتهم الوظيفية بينما تستخدمها النساء لبناء روابط مع الغير، مع ذلك يجدر الإشارة أن ما تم التوصل إليه لا يمكن تعميمه فهي مجرد مؤشرات تؤكد على وجود اختلاف في طريقة الاتصال بين الجنسين.

تقر نتائج البحوث المتوصل إليها إلى كون الاتصال يتأرجح بين حاجتين متناقضتين الحاجة لبناء علاقات الود و الحب والمراد من وراءها البحث عن إقامة علاقات جوارية و نقاط اشتراك، أما الرغبة في الاستقلالية فتتركز على الخصوصية والتفرد. و في هذا السياق نلاحظ أن النساء عادة ما يملن لإقامة العلاقات و التودد للغير من خلال محادثتهن بحثا عن الدعم، فيما يعتمد الرجال مفاهيم السلطة و الاستقلالية

¹ - Aude Riom , Thierry Libaert , Assael Adary , **Communication**, DUNOD , Paris , 2010, p 25

² - Jean Luc CHARRON , sabine SEPARI , **Organisation et gestion de l'entreprise** DUNOD, 2ème édition , Paris , 2001, p 28

³ - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , p 400

⁴ - Assael Adary , Thierry Libaert , Céline Mas , **Communicator**, 7eme edition , Grand livre , 2015 , p 50 .

⁵ - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , 400 -401

غالبية الأفراد أن تطور المفردات و الكلمات المتداولة بين الناس تطورت بفعل الاجتهاد لتهدبها وجعلها أكثر تكيفا و قبولاً بحسب مستقبلي الرسائل ووضعياتهم فعلى سبيل المثال الكلمات الآتية : معاق ، أعى ، كبار السن لم تعد متداولة بل و يرفض الكثيرون سماعها و يعتبرونها كلمات جارحة لذلك عوضت بالكلمات الآتية : ذوي الهمم ، ضير ، أبائنا . وبالنظر للأعداد الهائلة للأيدي العاملة داخل المنظمات و لتنوع ثقافتهم وانحذاراتهم تظهر أهمية توكي الحذر من استخدام بعض الألفاظ التي قد تسيء للبعض . غير أنه من الملاحظ أن تفضيل بعض الكلمات الملطفة في بعض الحالات قد يتسبب في مشكلات اتصالية بسبب تعذر فهمها بالشكل المطلوب والموحد لدى البعض . عدا ذلك أن تعدد دلالات بعض الكلمات يطرح مشكل آخر خاصة إذا كان عمال المنظمة من جنسيات مختلفة .

بناءاً عليه يجب أن نتأكد من أن الكلمات المنتقاة للتواصل مع الغير ليست جارحة أو مهينة وفي الآن ذاته لا ينبغي علينا المبالغة في تطهير الكلمات المستخدمة إلى درجة فقدانها للوضوح. في حقيقة الأمر لا يوجد حل وارد لهذه المشكلة كل ما يتعين علينا فعله هو إيجاد التوازن المطلوب بحسب الموقف الاتصالي.

• العوائق الثقافية :

في إطار الاتصال ما بين الثقافات نشير إلى أربعة مشكلات ترتبط باللغة و المتمثلة في الآتي :

- **العوائق الدلالية :** إن الكلمات لا تحمل المعنى ذاته بالنسبة للأفراد خاصة إذا كانوا ينتسبون لثقافات محلية مختلفة فبعض الكلمات مثلا لا نجد لها ما يقابلها في ثقافات أخرى كلمة " sisu " و هي كلمة فنلندية يجمع معناها بين التمسك والعناد و القسوة لا نجد لها معنى باللغة الفرنسية ، كما أن الرأساليون الروس يجدون صعوبة كبيرة في التواصل مع البريطانيين أو الكنديين كون أن الكلمات الآتية : الجدوى effience ، السوق الحر marché libre ، و الضبط régulation لا نجد لها ترجمة مباشرة في اللغة .

• **عوائق تتعلق ب المعاني connotations :**² تختلف معاني بعض الكلمات من بلد لآخر، فكلمة " hai " تصعب من عملية التفاوض بين الإطارات اليابانية و الأمريكية

والمكانة الوظيفية من خلال تواصلهم مع العاملين. و فيما يلي نستعرض بعض الفرضيات التي طرحتها هذه البحوث :

- عادة ما يبدي الرجال استيائهم من النساء لكثرة الحديث على مشاكلهن الخاصة، فيما تأخذ النسوة الرجال رفضهم الإصغاء اليهن و فيما يلي نعرض نماذج عما يجري في الوسط المهني :

• عندما يعلم الرجل بوجود مشكل معين لا يتردد في إعلان استقلاليتة و استعداده لضبطه و تقديم الحلول ، فيما تفضل المرأة الإعلان عن وجود المشكل من أجل بناء علاقة جوارية مع من يحيطون بها ، فهي بذلك تبحث عن صغي إليها و يدعمها لا أن تتلقى نصائح من الغير .

فإذا كان الفهم المشترك يولد علاقة متناظرة ، فإن فعل النصيح يولد علاقة غير متناظرة يرسخ لدى الفرد الإحساس بالعلو و الكفاءة و العقلانية و القدرة على التحكم في زمام الأمور . الأمر الذي ، من المنظور الاتصالي ، لا يشجع على تقارب الجنسين .

• عادة ما يستخدم الرجل الأسلوب المباشر في الحديث مقارنة بالمرأة ، فإن وجد خطأ في ملف يقول مخاطبا الشخص المعني " أعتقد أنك أخطئت " ، فيما يختلف الأمر إذا حدث الأمر ذاته مع المرأة فقد تفضل قول الآتي : " هل اطلعت على تقرير الدراسة المتعلق بمصلحة التسويق ؟ " إشارة منها لاحتمال وجود خطأ في الملف ، الأمر الذي قد يرى فيه الرجل شيء من التكتم و السرية .

• تميل المرأة للبساطة في التعامل مقارنة بالرجل و تتجنب التباهي ، فهي تحرص على مداراة كفاءاتها و انجازاتها أمام الغير حتى لا تظهر بمظهر المتغترسة ، لكن الرجل ينظر لذلك على أنها قلة ثقة في النفس و نقص في كفاءتها .

• يأخذ الرجل المرأة لكونها تحاول دوما أن توهم الغير بتأسفها و طلب السماح تجاه بعض المواقف فكلمة " أنا أسفة " ، بالنسبة لغالبية النساء تمثل اعترافا بضعفها لكنها تسعى من خلالها استرجاع مكانتها و توازنها في الحوار و ليس بالضرورة إبداء أسفهن و استعدادهن لتصحيح الوضع .

• استخدام المفردات المهذبة في الاتصال (la communication politiquement correcte)¹

¹ - Marie-Hélène Westphalen

Communicator ,DUNOD , 4^{ème} édition Paris,2004p

² - Stehen Robbins , Timothy Judge , op.cit , p 400

من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة ، وكذلك فوجود خلفية مشتركة بين الموظفين أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل . فالتفاهم بين فئة المهندسين أسرع و أسهل من ذلك التفاهم الذي تختلف فئاته . وتمثل العوائق هنا بقصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبةها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط والسياسات و هذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية .

المؤسسة الجزائرية بدورها تعترضها عقبات عدة تحول دون تأسيس قاعدة اتصالية واضحة وسلسة تسهم في إدارتها بشكل فعال و تضبط تعاملاتها مع الأطراف ذوي المصالح ومن جملة المشكلات الاتصالية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية نذكر الآتي :

3- معوقات الاتصال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية :

• مقاومة الاتصال بين أوساط الإطارات:

يمثل الانسداد المعلوماتي إحدى أهم الظواهر المنتشرة في الصف الهرمي الأول في المؤسسات الجزائرية كون أن المسيرين يفتقرون للاندماج الكافي في مهمة الاتصال و ينجر عن ذلك ظاهرة احتكار المعلومة قصد الحفاظ على المكاسب الوظيفية و السلطة التي يتمتعون بها .

يرتبط المناخ الاجتماعي داخل المنظمة بإدارة الموارد البشرية و التي تحولت إلى عامل هام من عوامل تنافسيتها ، غير أن هذه الأخيرة تكاد تنعدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدان المغرب العربي بما فيها الجزائر ، فنظرة المسيرين لإدارة الموارد البشرية لا تتعدى إدارة الأفراد وبالنسبة للمؤسسات الكبرى مهمتها تكمن في العمل التسييري ليس إلا . فالاتصال ، في مخيال المسير الجزائري لا يعدو عن كونه عملية لنقل المهام الواجب أدائها من طرف المتعاونين وفقا للقوانين المفروضة ، الأمر الذي يحول دون حدوث التفاعل وضمان فاعلية الاتصالات الوظيفية .

فالعامل الإنساني بات يكتسي أهمية بالغة في تحسين كفاءات إطارات المؤسسة الجزائرية ويمثل رهان العشرية القادمة وعامل من عوامل تجديد الثقافة الاتصالية للمؤسسة .

• تعارض الاتصال الداخلي :

يشير الاتصال المتعارض إلى الطريقة التي تؤول بها الرسائل من طرف الأفراد ، إذ عادة ما ينتابنا شك في النوايا

، وتعني "نعم" أو بالأحرى "نعم أنا أصغي" أكثر من "نعم أنا موافق" .

• عائق اللهجة : نستخدم اللغة الرسمية في بعض الثقافات فيما تسيطر اللغة اليومية على ثقافات أخرى وتتغير اللهجة أيضا وفقا للسياق و الفضاء الذي نكون فيه سواء كنا في المنزل أو في فضاء عام أو في مكان العمل . إن استخدام النمط العائلي و الشخصي في الموقف الذي يستدعي اللغة الراقية قد يربك المحاور و لا يشجعه على التواصل .

• عائق اختلاف التصورات :

ينظر الأفراد لعوالمهم بأشكال مختلفة وفقا لغتهم المحلية فساكن منطقة الاسكيمو ينظرون للثلج نظرة جدو خاصة ويملكون كما هائلا من الكلمات للتعبير عنه . التايلانديين من جهتهم لا يدركون كلمة " لا non " مثل الفرنسيين إذ لا يوجد ما يقابلها في لغتهم .

يتبين لنا مما سبق ذكره أن علاقات الاتصال الرسمي داخل منظمات الأعمال بشكل خاص تتأثر بالعديد من المعوقات ذات الطابع النفسي والثقافي والاجتماعي و اللغوي للعاملين ذوي الانحدارات و الأصول المختلفة و التي تفرض نفسها بطرق لا واعية علي تعاملاتهم و رؤيتهم للأشياء . الأمر الذي يلزم قياداتها الاندماج في ثقافتهم قصد تأسيس أنظمة تسييرية و اتصالية متعددة الثقافات .

• المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم¹:

للملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة :
أ- من ذلك غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .

ب- مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها. كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة

¹ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 ، ص 224

فهي تسمح بتجاوز الوظائف الهرمية و تقسيمات المؤسسة ويسمح بتسريع عملية نقل و استقبال المعلومات .

4- سبل التغلب على معوقات الاتصال داخل المؤسسة :

1

يمكن التقليل من الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إذا ما توفر فيها شرط وضوح الرسالة المراد نقلها ، انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، و مراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة انتهاء بالتغذية الراجعة التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق هدف إليه.

إن تيسير عملية الاتصال و تقليل صعوباتها يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات. و لكن يجدر القول أنه من اللازم إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية إلى النهاية كلما كان ممكنا، لأن ذلك يسهل فهمها و يقلل الغموض و التساؤلات حول ماهيتها و مقاصدها. و من الضروري أيضا تجزئة التعليمات و التوجيهات على مراحل تناسب مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة ، لأن ذلك يكون مزعجا بالنسبة للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية و ليس تسهيلية . و عليه يجب أن يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر أو غير مباشر.

وتدل الدراسات الميدانية حول الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فاعلية الاتصالات على النحو الآتي :² إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف .

❖ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها ، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكات و بين ما تمارسه من أفعال ، فقدت الاتصالات فعاليتها .

❖ زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الإدارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى ، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم .

الحقيقة لمرسل الرسالة و نفضل تأويل ما يقال لنا على النحو الذي يلائمنا أو نعتقد أنه ما يراد قوله .

و من الأمور التي تؤدي إلى الاتصال المتعارض داخل المؤسسة أيضا ، كثرة المطالب الإعلامية للأطراف ذوي المصالح ومطالبها بالمصادقية و الشفافية في تقاريرها و مراسلاتها ، الأمر الذي عادة ما تعجز المؤسسة عن تلبيةه و يقودها للاستجابة لطلبات دون أخرى مما يوقعها في التعارض و النقص المعلوماتي .

• صعوبة التقييم :

من الصعوبة بمكان قياس فاعلية الاتصال الداخلي ، كون أن نتائج الممارسات الاتصالية لا يمكن لمسها بشكل واضح ، كما أن المكلفين بالاتصال يجدون صعوبات في إعداد الحوصلات المالية .

و من المشكلات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية كثرة المعاملات الورقية و التي تكلفها ميزانيات ضخمة فضلا عن النتائج الوخيمة التي يتكبدها البعض منها جراء ضياع الوثائق و التي تخسر معها معلومات هامة و عملاء .

إن طول السيرة الاتصالية منذ إرسال الوثيقة إلى غاية استقبالها و تخزينها يزيد من استخدام الورق مما يزيد من تعقد العملية الاتصالية و قد ينتهي بفقدان بعض الوثائق والدخول في صراعات أو عدم الفهم بسبب ذلك .

بالرغم من الأهمية التي يحظى بها الاتصال المكتوب في تعاملات المؤسسة الجزائرية ، إلا أنه يتعين عليها التقليل من استخدام الورق و استبداله بالتكنولوجيا الحديثة لما تتمتع بها من قدرات هائلة في نقل المعلومات و تخزينها و إعادة استرجاعها بأقل تكلفة و جهد .

• طغيان الاتصال غير رسمي على الاتصال الرسمي :

يمثل الاتصال غير رسمي النمط الاتصالي الأكثر شيوعا في إدارة المؤسسة الجزائرية و الذي يتم بعيدا عن الاتصالات الوظيفية ، إذ أن غالبية المعلومات التي تخص المؤسسة تصل للعمال عبر قنوات غير رسمية و التي تتسبب في سوء إدارة المعلومات و إحداث نوع من الفوضى في الكثير من الحالات و انتشار الإشاعات والأحكام القيمية .

بالرغم من سلبيات هذا النمط الاتصالي إلا أنه يعتبر وسيلة مهمة لضمان السير الحسن لوظائف المؤسسة ، لأنه نتاج التفاعلات الإنسانية اليومية بين العاملين والمؤسسة

1 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 ، ص 224

2 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 225

- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة : إن مراعاة وجهة نظر و حاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة .
- متابعة الاتصالات : من خلال تتبع الاتصالات عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب .
- النظرة المستقبلية في الاتصالات: إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، و إنما ينبغي مراعاة الماضي و استشراف المستقبل.
- التوافق بين الأفعال و الاتصالات : إذ لا ينبغي أن تتناقض الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الاتصال لأن ذلك سيؤدي إلى التسيب و اللامبالاة .
- إجادة فن الاستماع: للاستماع عناصر شفوية (الأسلوب، الصوت) و أخرى تعبيرية (ملامح الوجه) وأيضا الظروف البيئية المحيطة (مدى ملائمة المكان، وضع المتحدث...)

6- خاتمة

لا تخلو المنظمات على اختلاف أحجامها و نشاطاتها من العقبات و المشكلات التي من المحتمل أن تعيق مسار الاتصالات بين رؤساء العمل و الأتباع و بين العاملين فيما بينهم ، فكفاءة مجموعات العمل عبر كافة مستويات التنظيم الإداري تتحقق على ضوء وجود حقل دلالي مشترك بين الفاعلين سواء من ناحية لغة التواصل أو دلالة الرموز المتداولة لإرساء معنى معين ، أو من أجل تحقيق مصالح مشتركة ضمن إطار تنظيمي و ثقافي معين . لذا يتعين على قياداتها استيعاب هذه الرهانات بإظهار المزيد من الاهتمام بالاتصال في شقه العلائقي ذات الأبعاد النفس- اجتماعية والثقافية ، و المهنية كالاهتمام بالمسائل التنظيمية والإجرائية و العمل على احتوائها ضمن منظورها الشامل للاتصال .

❖ التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات و التي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها .

❖ قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة و ليس فقط الأخبار الجيدة . إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه . إن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها

❖ مراعاة طبيعة و مستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة ، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات .

و من المبادئ الرئيسية التي يتعين على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال والمجالات ما أوردته جمعية إدارة الأعمال الأمريكية و هي: ¹ AMA

• التخطيط الجيد . : إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا ، و هي خطوة أساسية للاتصال . و غالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية و ارتجالية التخطيط وعدم مراعاة أهداف و اتجاهات الجهات المستقبلة .

• تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال و الكيفية لتحقيق الهدف المحدد و كلما قلت الأهداف كلما كانت الأهداف مركزة و زادت احتمالات النجاح .

• التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات : إن الإداري الناجح هو الذي يضع حسابا للظروف التي يتم خلالها الاتصال ، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال .

• استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالا و موضوعيا يجب استشارة الآخرين و طلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال ، لأن ذلك يعد عاملا مهما في الكشف عن كل الحقائق و اتخاذ اللازم بشأنها .

• الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال .

¹ - علي غربي ، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 197

قائمة المراجع :

- 1- علي غربي ، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ،
تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و
التوزيع ، الجزائر ، 2007 .
- 2- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة
السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة
، ط4 ، دار وائل للنشر ، نابلس فلسطين ، 2003 .
- 3- Aude Riom , Thierry Libaert , Assael Adary ,
Communication , DUNOD , Paris , 2010.
- 4- Assael Adary , Thierry Libaert , Céline Mas ,
Communicator , 7^{ème} édition , Grand livre ,
2015
- 5- Jean Luc CHARRON , sabine SEPARI ,
Organisation et gestion de l'entreprise
,DUNOD,2^{ème} édition , Paris , 2001.
- 6- Jean –jacques Rosé , **Responsabilité sociale
de l'entreprise** , 1^{édition} , de boeck , Belgique ,
2006 .
- 7- Marie-Hélène Westphalen
Communicator ,DUNOD , 4^{ème} édition
Paris,2004 .
- 8- soffian Ouffa ,**L'essentiel d'un marché
Algérie**, édition UBIFRANCE , Paris .
- 9- Stehen Robbins , Timothy Judge ,
Comportements organisationnels , 14^{ème}
édition , Pearson Education , France , 2011 .