

## أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

رجب الطاهر مسعود الختروشي  
كلية الآداب/ الزاوية

### مقدمة

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على فعالية الموارد البشرية ولكي يتم الرفع من مستوى وفعالية هذه الموارد لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها بما يحقق الأهداف المرجوة. وباعتبار أن الإنسان كائن اتصالي بطبعه ولا يمكن لأي مجتمع من تحقيق البناء والتقدم دون بناء قاعدة اتصالية فعالة وحيث أن الاتصال التنظيمي يعتبر ركناً أساسياً من أركان تحقيق التفاهم والتواصل الوظيفي ومن أجل ذلك تسعى المؤسسات باختلاف مسمياتها إلى تقييم سلوك العاملين فيها في ظل تعدد بيئة العمل. إن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات هي عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع وتتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، إن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطوع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال<sup>(1)</sup>. يعد الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جداً لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم من خلالها بالكفاءة اللازمة كما يعمل الاتصال التنظيمي على تجميع وجهات النظر والأفكار والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم أيضاً على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه وهو ما يدفع المؤسسة إلى خلق نوعا من الانسجام والتطور. ولذلك سينتاول الباحث في هذه الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي في الرفع من كفاءة المؤسسات الليبية وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من الأداء الفعال داخل هذه المؤسسات.

### مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي من بين العلوم التي لاقت اهتماماً واضحاً من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، وقد أصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيداً من ذي قبل مع تطور المجتمعات والتحضّر والدخول إلى عالم التكنولوجيات والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم. والاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المؤسسات والشركات والمنظمات يلعب دوراً هاماً داخل هذه الهيئات باختلاف أنواعها ومسمياتها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية وغير الرسمية دون التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتها. فالالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل للمعاني والأفكار ولكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية فهو يحدد الترابط التنظيمي أي أنه يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. فالعاملون هم العنصر الأساسي في عملية الاتصال التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل الصراع التنافسي الذي تشهده المؤسسات اليوم.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

إن أهمية الاتصال التنظيمي في الرفع من كفاءة المؤسسات هو محور هذه الدراسة التي سيركز فيها الباحث على أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسات ودوره في رفع كفاءة هذه المؤسسات من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العاملين والوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم وأهمية الاتصال التنظيمي في رسم حاضر ومستقبل المؤسسات من خلال تقديمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقبيتها.

ومن هنا حدد الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن ان يلعب الاتصال التنظيمي اهمية فعالة في الرفع من كفاءة المؤسسات الليبية ؟

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- حداثة الدراسة وعدم تناولها مسبقاً بليبيا حسب علم الباحث.
- العمل على توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسات الليبية وعلاقتها بأداء عاملها.
- العمل على القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسات الليبية ومحاولة إثرائه.
- المشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة خاصة في وجود نقص ملاحظ في المؤسسات وخاصة من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قام بها الباحث للعديد من المؤسسات الليبية العامة والخاصة.

#### أهداف الدراسة:

- وضع دراسة علمية في مجال الاتصال التنظيمي تستفيد منها المؤسسات الليبية داخل المجتمع ووضع الحلول المناسبة للمعوقات في مجال الاتصال التنظيمي.
- اقتراح تصور علمي لدور الاتصال التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الليبية داخل المجتمع.

**تساؤلات الدراسة:** ينطلق البحث من التساؤلات الآتية:

- 1- ما أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الفعال للعاملين بالمؤسسات المختلفة؟
- 2- ما العلاقة بين مستويات الاتصال التنظيمي في المؤسسات والأداء الفعال للعاملين بها ؟
- 3- ما هي المشكلات والمعوقات التي تعترض عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسات ؟
- 4- ما أوجه الاتفاق أو الاختلاف بين المؤسسات من حيث مستوى الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بهذه المؤسسات ؟
- 5- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة؟

#### المفاهيم والمصطلحات الواردة بالدراسة:

**الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

**الاتصال التنظيمي:** عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

**الأداء الوظيفي:** ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**المؤسسات:** ويقصد بها كل المؤسسات الليبية التي تقدم خدماتها للمواطن حكومية أو غير حكومية عامة أو خاصة وهي المسنولة عن رسم سياسة الدولة وهي حلقة الوصل والتواصل بين المواطن والدولة

**العمالون:** هم الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة

**المنهج المستخدم في الدراسة:** لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعها لباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>(2)</sup>

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فسيعتمد الباحث على تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ويحاول البحث في هذه الدراسة التعرف لمفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه، والاتصال التنظيمي ومعوقاته، من خلال ثلاثة محاور رئيسية وذلك على النحو التالي:

**المحور الأول: الاتصال التنظيمي الرسمي.**

**المحور الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال.**

**المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي.**

**المحور الأول: مفهوم الاتصال:** إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل والى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسانر المخلوقات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسانر أفراد، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال الحضاري أو انعزال اجتماعي. و نظراً لأهمية الإتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

ويعرف الإتصال من الناحية اللغوية بأنه أتصل الشيء بـمعنى اللتام و لم ينقطع، وأتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.<sup>(3)</sup> في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلًا". بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.<sup>(4)</sup> أما من الناحية الاصطلاحية فنجد أن لفظ الإتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ. وعرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أوب الإشارة"<sup>(5)</sup>، كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد"<sup>(6)</sup>، كما يعرفه عبد الغفار على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"<sup>(7)</sup>.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- **ثانياً: أهمية الاتصال:** للاتصال أهمية كبرى وهو العصب الرئيس للحياة العامة والخاصة ويمكن أيجاز بعض النقاط لأهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، بالمؤسسة أو المنظمة فقد اشارت العديد من الدراسات ان الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة أو المؤسسة وهي:
  1. الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة أو المؤسسة، حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين أجهزة المنظمة أو المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
  2. يؤدي الاتصال دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة أو المؤسسة.
  3. الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة أو المؤسسة.
  4. الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأشياء المختلفة للمنظمة أو المؤسسة.
  5. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع المسئول (الرئيس) على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تفهمهم وتقبلهم لأرائيه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
  6. الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات<sup>(8)</sup>.
  7. الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة.
  8. تظهر أهمية الاتصال أيضاً من خلال تأكيد بعض النظريات كنظريات المدخل السلوكي في الإدارة، حيث تعد المنظمات من وجهة النظر السلوكية علاقات اتصال وتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة من العناصر الرئيسية في العمل الإداري والتي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل<sup>(9)</sup>.
  9. يقوم الاتصال بوظيفة تعليمية حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ذلك أن نشر المعرفة تثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ويمكن من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها.
  10. يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية، وإيقاظ الخيالات والمواهب لديه.

### المحور الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال

#### تعريفه. أهميته. أهدافه. وظائفه

**الاتصال التنظيمي:** يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها<sup>(10)</sup> فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. ويقول (بارناد) أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص".<sup>(11)</sup> ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي كعملية:

- هو نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

**أهداف الاتصال التنظيمي:** يعتبر الهدف الأساس للاتصال هو نقل المعنى، فالإنسان ينشغل طوال حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال للآخرين لفهمه وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال لا يؤدي إلي إخفاق في التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصطحبه تفكك في الشخصية<sup>(12)</sup>، ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة الإنسانية.

**الاتصال التنظيمي الرسمي:** وهو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسف لو في هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى<sup>(13)</sup>.

**الاتصال الإداري:** ويعرف بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم (أي تنظيم) بغرض تحقيق هدف معين. وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين مختلفين. أهمية الاتصال التنظيمي: تعد الاتصالات بشكل عام وبأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها، ويمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات بما يلي:

1. الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
2. يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
3. الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.
4. يقوم الاتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من رؤوسهم والتعرف على ردات الفعل (رجع الصدى) وبمعنى أوضح فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية .
5. الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
6. يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي ، مما يؤدي الى توسيع آفاق الفرد المعرفية، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه<sup>(14)</sup>.
7. يقوم الاتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

8. يقوم الاتصال بتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف

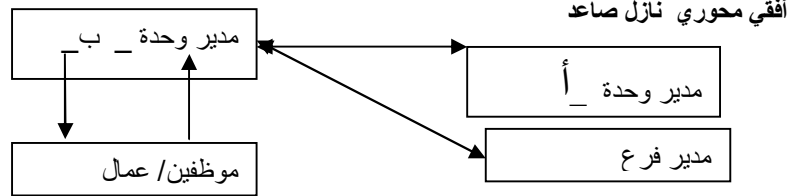
و من خلال هذه الدوافع يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- \*توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

#### أشكاله: (أنماطه)

ينخذ الاتصال التنظيمي أربعة أنماط (أشكال)، ويمكن أبرز ذلك في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته (27)



#### أولاً: الاتصال النازل: Upward communication

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين<sup>(15)</sup>.  
ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات، مجلات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ.

ويمكن التطرق إلى مزايا ومعيقات هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

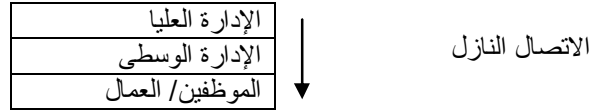
#### أ - المزايا:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكواهم وبالتالي يفضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو المؤسسة بحالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>(16)</sup>.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

ب - **معوقات الاتصال النازل:** أن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- أن العديد من المنظمات والمؤسسات تلجا إلى وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، وتتحاشى الرسائل الشفهية والمواجه (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلترية من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للموظفين أو العاملين<sup>(17)</sup>.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



### ثانياً: الاتصال الصاعد: Downward communication

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهما لنمو وتطوير التنظيم<sup>(18)</sup>.

- ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال في النقاط التالية.
- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
  - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الموظف أو العامل.
  - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
  - معلومات حول مشاعر الموظفين أو العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

#### 1 - مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استئصالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس<sup>(19)</sup>.

2 - **معوقات الاتصال الصاعد:** وهي عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وتتمثل في التالي:

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأى الرئيس ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية مثل تزيف بعض المعلومات.<sup>(20)</sup>
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة أو المؤسسة. مثل اعتبار أن من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق ، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير أو المسؤول الأعلى.<sup>(21)</sup>
- والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

#### ثالثا: الاتصال الأفقي : Horizontal communication

ونعني به الاتصال الذي يتم بين أثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فمدير شئون الأفراد يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة.<sup>(22)</sup>، كما يعني الاتصال الأفقي إنسيان المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة .

#### وظائف الاتصال الأفقي:

1. التنسيق للقيام بالمهام المنوطة بالمستوى الإداري.
2. حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة أو المؤسسة في نفس المستوى.
3. تبادل المعلومات (المشاركة).
4. يقلل الجهد والوقت اللازمين وتبادل المعلمات بينهما.

#### مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول الآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.<sup>(23)</sup>
- معوقات الاتصال الأفقي:** بالرغم من المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:
  - إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها .
  - أن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة لإجراءات والتعقيدات.<sup>(24)</sup>



### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

**رابعا- الاتصال المحوري:** ويطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وجميعها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أن المعلومات تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة أو المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>(25)</sup>

وفي جميع الأشكال أو الأنماط السابقة من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الإشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضاء في العمل.

**(ب) الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.<sup>(26)</sup>

**دوافعه:** توجد عدة دوافع تجعل الأفراد في المنظمة أو المؤسسة يلجئون أو يتصلون معاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

- 1 - وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد إذ يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة المركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6 - عدم التقيد بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب إلى عدم وضوحها للعاملين.<sup>(27)</sup>

#### أشكاله:

- 1 - اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- 2- الاتصال المباشر بين شخص وآخر لنقل معلومات سرية وفي وقت سريع جدا (وتفاديا للإشاعة).

3- الحوارات بين أفراد التنظيم أثناء المناسبات الاجتماعية.

**سلبياته:** يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم وهي:

- \* - انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء داخل التنظيم.
- \* - يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- \* - قد يؤثر على آلية العمل داخل التنظيم ويفشل كثيرا من الخطط.

**أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم:** وهي: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور. **ولأ- الاتصال الكتابي:** إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ.<sup>(28)</sup>

## أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

### أ - طرق الاتصال الكتابي:

- - التقارير: يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
  - \* - للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والإفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.<sup>(29)</sup>
  - تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمة في المستقبل.
  - \* - النشرات الدورية الخاصة: وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنظمة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ.
  - وتنقسم النشرات إلى:
    - نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...
    - نشرات خارجية تعبر عن نشاط المؤسسة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.
  - - الكتيبات والدليل: تعتبر الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبسيطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.
  - - الشكاوي: تعتبر الشكاوي من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي<sup>(30)</sup>. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.
  - - ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل المداخل للأقسام والإدارات أو مداخل صالات الاجتماعات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة ثمان أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>(31)</sup>
- 1/ مزايا الاتصال الكتابي:**
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك وذلك على النحو التالي: <sup>(32)</sup>
  - تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي.

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
- **12 معوقات الاتصال الكتابي:** إن عملية إعدادها وصياغتها تحتاج إلى دقة، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة، وذلك للأسباب التالية: (33)
  - تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
  - عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
  - احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
  - عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
  - حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.
- **الاتصال الشفوي:** ويتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.
- **طرق الاتصال الشفوي:**
  - أ- **الاجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
  - **الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:** وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل.
  - ب- **مزايَا الاتصال الشفوي:** من أهم مزايا هذا الأسلوب:
    - يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الإجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
    - تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة. (34)
    - يحافظ على قدر كبير من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.
  - ج- **عيوب الاتصال الشفوي:** للاتصال الشفوي عدة عيوب منها: يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها على حسب فهمه لها، يؤدي إلى

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

التضارب في التنفيذ ، و لهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، منها للخطأ و النسيان و اختلاف التأويل.<sup>(35)</sup>

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة .
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة .

**المحور الثالث- معوقات الاتصال التنظيمي:** أن العملية الاتصالية داخل المؤسسات أو المنظمات وتواجه العديد من الصعوبات والعوائق والتي تعترض أو تحد من فعالية عملية الاتصال، وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المخططة، وهي :

**\*- معوقات نفسية:** وهي معوقات 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 وأهم هذه العوائق تتمثل في الاتي:

**(1) تباين الإدراك:** وهي تتمثل في عملية 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 إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- ب- مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ت- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- ث- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

- **الإدراك الانتقائي:** حيث يميل الإنسان للاستماع إلي ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأراء والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.
- **- الانطواء:** ويتمثل فيعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم، تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
- **- اللغة:**

وهي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة 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 الى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص .

- **- الانفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد أما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

- **- الاختلافات الوراثةية:** إن المقصود بالاختلافات الوراثةية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا ولا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.<sup>(36)</sup>

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

● - **تنقية وغريبة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلي رؤسائهم، ويمكن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.<sup>(37)</sup>

-- **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.<sup>(38)</sup>

(2) **معوقات اجتماعية ثقافية:** يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

**التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للعاملين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا العمل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي، حيث تتعدّد عملية الاتصال من خلاله.

وعليه فالمؤسسات والمنظمات التي يتشكل مجتمعها من عاملين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

#### ● - الاختلافات الثقافية:

إن التباين بين الثقافات بين العاملين في المؤسسة ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة حيث يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>(39)</sup>

**المعوقات التنظيمية:** الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبيين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل و طرق تقسيمه ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال .

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي :

**صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث ان عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي الى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك :

- بالتأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال ، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى و العليا .

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب : كخوف و خجل العامل البسيط من رئيسه في العمل .

### أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف .  
**صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل :** بالرغم من ان تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين و بالتالي الرفع من ناجعة التنظيم ، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا 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 و يجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة و انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة .

- **مشاكل مترتبة عن الإجراءات الرسمية :** حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي و الذي 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 ، و التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة .
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب .

- **صعوبات تتعلق بالتنظيم و ربطه بالبيئة الخارجية :** ويشمل هذا العنصر على التالي :
  1. قصور سياسة الاتصال و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة .
  2. التداخل بين التنفيذ و الاستشارة و هو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما (40)
  3. الاعتماد الزائد علي اللجان ، حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة و ان الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما و بين المسؤولين في خط السلطة.
  4. عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
  5. كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين
  6. العجز و القصور في ربط التنظيم و بيئته الخارجية ، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء و المستهلكين و القوى البشرية المتوفرة و انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة و متعددة و يصعب 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 وفقا لهذه الخصائص و ذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة و المسطرة سلفا .

**خصائص الاتصال الفعال:** يتوقف الاتصال الناجح داخل المؤسسات والمنظمات على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين من يشتغلون في أدنى مستوى من التسلسل الإداري، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل أي منظمة أو المؤسسة يعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا جعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية (41)

## أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي.

1. أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.
  2. دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
  3. ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل.<sup>(42)</sup>
  4. صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقاً لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.
  5. ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات و تشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين و بث الروح الثقة والتعاون بينهم .
  6. ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات و قطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط و التكامل بين هذا النظام و نظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما و كيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل .
  7. ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال و تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع و الإنصات و الحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية و كذلك مهارات التفكير و الكلام و الفهم و التحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة و القراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع ، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح و بدقة عن مشاعرهم و ميولهم و آرائهم و رغباتهم و مقترحاتهم و الفهم و الاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.<sup>(43)</sup>
  8. لا بد إن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف و البيانات و الثقافات المختلفة على استجابات المستمعين و أخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول (هوايت) كما أن الاتصال كما يقول (بلزيري ملز) بل لا بد أن نكتسب من خلال المعاملة و نوعيتها .
- ومن خلال كل ما ذكر يمكن أن نستنتج أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقاً لاحتياجات المنظمة أو المؤسسة بما يخدم أهدافها و يجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال .
- الخاتمة:** انطلاقاً من أهمية الاتصال التنظيمي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها ومهما كان حجمها وباعتبار أن الموظفين هم الأساس في أي عملية خدمية أو إنتاجية من خلال أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة فقد ركز الباحث على عصب المؤسسات وهو الاتصال التنظيمي ومدى أهميته للمؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ولكي يؤدي الاتصال التنظيمي وظيفته بوصي الباحث بالآتي:

أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- إعطاء قدر كبير من حرية الاتصال للموظفين او العاملين ليس فقط في اتصالهم بالإدارة العليا وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- تطوير قدرات العمال أو الموظفين من خلال تكثيف العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسات لمعرفة اتجاهات كل من الإدارة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسات مقارنة بين أفراد الإدارة العليا والعاملين أو الموظفين في المستويات الدنيا حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين أو الموظفين.
- التركيز على الأسلوب الحوارى (الديمقراطي) بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا لمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم خارج نطاق الرسمية.

الهوامش:

- 1- جلال الدين ابوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص22
- 2- حميدة عمير اوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحوث، الباحث الاجتماعي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 1: بدون تاريخ، ص96
- 3- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، 5، 2001، ص73.
- 4- جيري جراي: ترجمة وليد عبد اللطيف هو أنه، مركز البحوث، السعودية، 1988، ص331
- 5- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164
- 6- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001، ص15
- 7- مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999، ص269
- 8- عوض السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة،
- 9- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص91.
- 10- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116
- 11- لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مختبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى لنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص226
- 12- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص117
- 13- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص40
- 14- فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، جدة، 2009، ص20



أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية

- 15- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص61
- 16- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص43
- 17- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص226
- 18- طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص289
- 19- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص224
- 20- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 1999، ص283
- 21- محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص188/187
- 22- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص46
- 23- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص225
- 24- محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، مرجع سابق، ص190
- 25- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، ص24
- 26- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص124
- 27- لوكة الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، مختبر التطبيقات النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص237
- 28- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص250
- 29- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987، ص271
- 30- خيرى خليل أجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص144/143
- 31- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص245
- 32- محمود سليمان العميان، مرجع السابق، ص245
- 33- محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، مرجع سابق، ص197
- 34- محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، مرجع سابق، ص252
- 35- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص246
- 36- طارق المجذوب، "الإدارة العامة" العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص522/521
- 37- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص270