

## معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية

أ.رويم فائزة

أ. مهيري بلخير

جامعة ورقلة ( الجزائر).

### مقدمة :

يتوقف نجاح المؤسسات المهنية التعليمية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها. حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة. وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة كما تساعد 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 السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال 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، و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

انطلاقا من ذلك سنسعى من خلال هذه المداخلة (في شكل ملصقة) إلى التعرف على الاتصالات التنظيمية وأهميتها في المؤسسة وسنتعرض إلى أهم معيقاتها ثم الوقوف على الطرق و الآليات المساعدة في تجنبها.

**1- مفهوم الاتصالات التنظيمية :**

تعريف الهواري : هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات ( من أي نوع ) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير (1) .  
كما يعرفه حنفي بأنه : « نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم»(2)

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه «الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة». (منى مؤتمن وآخرون، 2001، ص25) يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.

وفي نفس السياق يعرفه " إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن (الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) وهو اتصالا رسميا (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي. ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة (المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة ..) الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة .. واما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف والتلكس، الفاكس، التلكس (نظام اعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات الكترونية، الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد...الانترنت) شبكة معلوماتية خاصة بالمؤسسة) والاكسترنانت (مع متعاملها).

<http://forums.2dab.org/showthread.php?t=13555>

يشير هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة رسمية أو غير رسمية، حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على إحكام نظام العمل واستمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي (الاتصال الشخصي) في تسهيل وتفاذي بعض الصعوبات المواجهة.  
كما يضيف هذا التعريف الوسائل التي يتم بواسطتها الاتصال التنظيمي وهي

كثيرة ومتنوعة فقد تكون وثائق مكتوبة ترسل أو تعلق كما قد تكون شفوية تتم بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات، كما قد تكون مسموعة أو مرئية وقد يحدث ذلك بشكل رسمي يدخل في نطاق المهام المنوطة أو غير رسمي يتم بشكل عشوائي وتفاقي بين العمال . كما قد تكون مسموعة أو مرئية تقليدية أو حديثة تعتمد بحسب الحاجة

### أنواع الاتصال التنظيمي :

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال التنظيمي في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

**1- الاتصال الرسمي :** يأخذ الاتصال الرسمي أشكال عدة بحسب اتجاهه فقد يكون هابطا من أعلى إلى أسفل أو صاعدا من أسفل إلى أعلى، كما قد يكون أفقيا - وقد تم التطرق لهذه الأنواع بشكل عام في المبحث السابق - . وسنشير إلى توضيح ذلك أكثر على مستوى المؤسسة التنظيمية.

**1-1- الاتصال الهابط :** وهي اتصالات من أعلى لأسفل. لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل. كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق تنفيذه.

**1-2- الاتصال الصاعد :** وهي اتصالات من أسفل لأعلى اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية الأعلى وإبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها.

**2- الاتصال غير الرسمي:** يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

3- أهم معوقات الاتصالات التنظيمية : هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:



أولاً: معوقات شخصية :

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

[uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc)

ثانياً: معوقات تنظيمية:

ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص – وهو 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.

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 أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

[uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc)

**ثالثاً: معوقات بيئية:**

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. – ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى 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.

– عدم وجود نشاط اجتماعي

– اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد

– المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية

– عدم التفاهم والانسجام بين العاملين

[uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc)

**خلاصة :**

نستنتج مما سبق أن نشاط المنظمة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها الإداري حيث ثبت أن الاتصال تشكل ما يقارب 75 من نشاط المنظمة بدون الاتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها، و للاتصال الإداري معوقات عديدة من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع 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 سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح. بالإضافة إلى العمل على رفع الروح المعنوية و بث الثقة وروح التعاون بينهم والعمل بروح الفريق. وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال و مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و القيام بتقويم النتائج .

**المراجع :**

- (1) رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي: ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 .
- (2) شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- (3) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- (4) ميشيل إي. هاتيرسلي و آخرون: الاتصال والاتصال الإداري، ط1 ،دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- (5) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الاتصال والتواصل ،ط1،عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009 .
- (6) يورك برس : الاتصال الفعال ، ط1،مكتبة لبنان ناشرون ،لبنان ، 2002 .
- (7) ابراهيم أبو عرقوب : <http://forums.2dab.org/showthread.php?t=13555>
- (8) منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية والتعليم 2001.
- (9) [uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc)