

معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة

أ: رويم فائزة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر)

الملخص :

تتعدد أشكال ووسائل الاتصال وتتنوع 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 .
سنتعرض فيمايلي لمعوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية للوقوف على الطرق و الآليات المساعدة في تجنبها.

Résumé:

Il existe plusieurs formes et moyens de communication et de diversité dans l'organisation, mais que cette communication ne peut pas obtenir l'effet désiré d'elle dans toutes les situations et n'a donc pas atteindre les objectifs souhaités de celui-ci, comme il ya un certain nombre d'obstacles qui empêchent cela, et toute lacune dans le système de communication qui pourrait perturber fonctionnement de l'institution et à atteindre ses objectifs.

Allez à la base des obstacles administratifs à la communication et dans l'organisation professionnelle et ensuite se tenir sur les les mécanismes pour les aider à éviter.

مقدمة :

يتوقف نجاح المؤسسة 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 لتتاول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة ، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة و تساعد أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه .

و قد ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة بدون الاتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها .

كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال ، و هو يساعد العاملين على فهم أهداف العمل ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف. و للاتصال الإداري معوقات عديدة سنتعرف عليها بعد التطرق لمفهوم الاتصال الإداري و أنواعه للتتعرف بعد ذلك على عوامل تحسينه و مواجهة هذه المعوقات .

1- مفهوم الاتصال الإداري :

تعرف "منى مؤتمن" و غيرها الاتصال الإداري 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)

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 اتصالاً رسمياً (هابطاً ، صاعداً ، أفقياً) أو غير رسمي. ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة المذكرات ، التعليمات الإدارية ، لوحة الإعلانات ، جريدة المؤسسة و الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة ..وأما وسائله الحديثة فتتمثل أساساً في الهاتف والتلكس ، الفاكس ، التلكس. الاجتماعات بالحاسوب ، المحاضرة عن بعد .

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

أي أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها. وقد يحدث ذلك وفق التنظيم الرسمي أو وفق التنظيم غير الرسمي .

2-أنواع الاتصال الاداري :

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

2-1- الاتصال الرسمي :

ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح و التعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجيا أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية و فعّالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة و معروفة لدى عمال المؤسسة و ذات فعالية و أهمية في نقل المعلومات (عمر عبد الرحيم نصر الله، 2001، ص194) . كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة و أن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي : (جودت عزت عطوي، 2001، ص96)

2-1-1_ الاتصال من أعلى إلى أسفل: و يعني تدفق المعلومات والتوجيهات و التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم و توجيههم نحو العمل ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير، الإعلانات...

2-1-2_ الاتصال من أسفل إلى أعلى: كالاتصال من العمال إلى صاحب العمل أو من المعلمين إلى مدير المدرسة و ذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقاتهم والأمور المتعلقة بمهامهم ، و يستخدم في هذا الاتصال في الطلب، الاستفسار، الشكاوي

وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين كذلك في التخلص من المشاكل و ضغوط العمل (محمد يسري دعبس ، 1999 ، ص185) .

2-1-3_ الاتصال الأفقي: و يحدث هذا الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة .(أحسن لبصير ، 2002 ، ص127) كاتصال المعلمين فيما بينهم و اتصال المشرفين مع بعضهم و هكذا. ويساعد الاتصال

الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الاندماج جميعها في مجموعة مترابطة مهنيا واجتماعيا.

2-2- الاتصال غير الرسمي :

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكليات التواصل الرسمي ،يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره ، و تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها:

1- تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي و ذلك نظرا لمرونتها وسرعتها و قابليتها للتصديق حتى و إن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

2- « تعمل على استكمال الكثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي ». (محمد يسري دعيبس ، 1999 ، ص193)

3- تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات ، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور ، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين . (عمر عبد الرحيم نصر الله، 2001، ص220)

3_ معوقات الاتصال الاداري :

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

أولاً: المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وذلك نظرا 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، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري مايلي :

1- صعوبات اللغة : قد تصيح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .(محمد أبو سمرة ، 2009، ص75-76)

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأتترنت وهواتف وغيرها.

3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .

4- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل : تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل : يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وععب ثقيل للعمال كما أنه مضیعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح

وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله. (محمد أبو سمرة ، 2009، ص79)

وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له. (عادل محمد زايد ، 2008، ص303)

ثانياً: المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة .(بشير العلاق ، 2009، ص155)

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون

والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة. (شعبان فرج، 2009، ص 178)

ثالثاً: المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتماً إلى التوتربينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب. (شعبان فرج 2009، ص 178-179)

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جداً على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون .

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعوقلة للاتصالات. التوثيق

هذا ويمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي :



4_ عوامل تحسين الاتصال الاداري :

من خصائص الاتصال الاداري الكفؤ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي :

ويحدد كل من "هادي نهر " و"أحمد محمود الخطيب "شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة ارسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها .
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة .

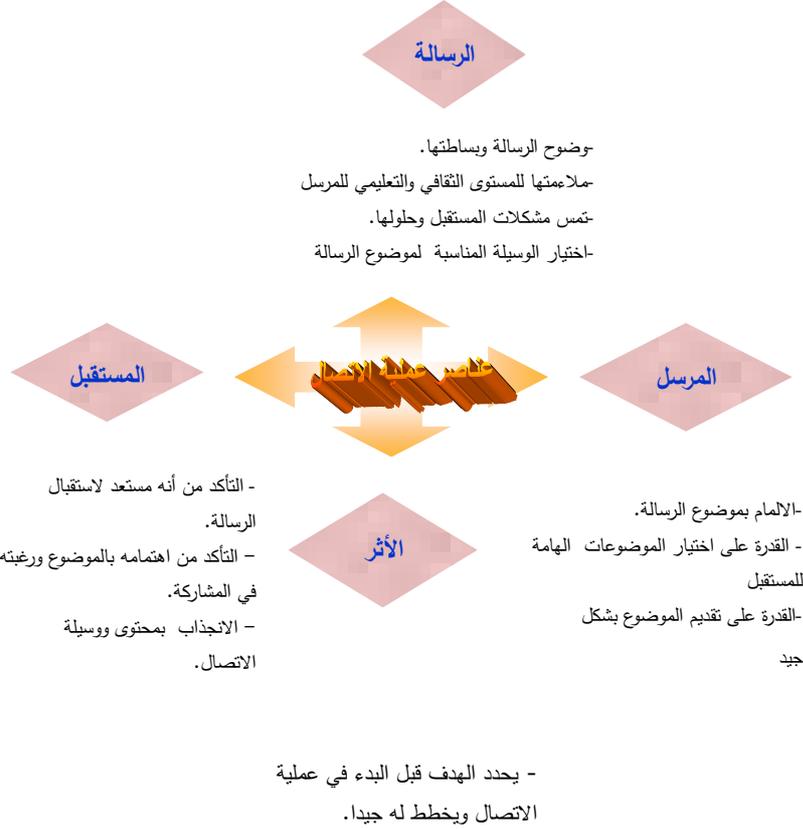
(هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ، 2009، ص 247)

ويضيف "بشير العلاق" قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الاداري وهي:

- 1- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.
 - 2- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة .
 - 3- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل .
 - 4- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.
 - 5- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لارسال الرسائل وتسليمها.
 - 6- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.
- (بشير العلاق ، 2009، ص166-169)

يركز "بشير العلاق" على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال ، ويقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها.

حيث لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال حتى يكون فعالا ويحقق الهدف منه وذلك كما يلي :



- خلاصة :

يتوقف نشاط المنظمة على سلامة ونشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الادارية 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 ، وكذلك اختيار التوقيت والطرف 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_ أحسن لبصير : دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002.
- 2_ بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- 3_ جودت عزت عطويوي: الادارة المدرسية الحديثة ، ط1، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة ، الأردن، 2001.
- _ عادل محمد زايد: السلوك الانساني في المنظمات ، د ط ، جامعة القاهرة، مصر ، 2008 .
- 4_ عمر عبد الرحيم نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط1، دار وائل ، الأردن، 2001.
- 5_ محمد يسري دعيبس : الاتصال و السلوك الانساني ، البيطاش سنتر، الاسكندرية ، 1999.
- 6_ شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 7_ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- 8_ منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية والتعليم 2001.
- 9_ هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الاتصال والتواصل ، ط1، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009 .

uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc
10- http://forums.2dab.org/showthread.php?t=135511_