

معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال

دراسة وصفية تحليلية

علي حامد هارون حامد

كلية الفنون والإعلام - جامعة مصراتة

A.Hamid@media.misuratau.eud.ly

ملخص: تناولت الورقة البحثية معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال، وسعت الورقة الى تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه، توضيح أنواع الاتصال التنظيمي ووظائفه وإبراز معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة المحاور التي تناولتها الورقة البحثية.

ومن خلال الأهداف التي سعت الورقة البحثية الى تحقيقها فقد أوضحت الورقة مفهوم الاتصال التنظيمي، وفي ضوء متغيرات التعريفات الواردة عن الاتصال التنظيمي؛ حدد الباحث مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم المقاربة، وتم توضيح أهمية الاتصال التنظيمي والاهداف التي يسعى الى تحقيقها في منظمات الاعمال.

وأيضاً أوضحت الورقة أن للاتصال التنظيمي وظائف تتمثل في: الانتاج، الابداع، الصيانة، التبليغ والإقناع، كما أوضحت أن للاتصال التنظيمي نوعان، النوع الأول هو: الاتصال الرسمي وله ثلاث أنواع هي: الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد والاتصال الافقي، والنوع الثاني هو: الاتصال غير الرسمي.

وأبرزت الورقة معوقات الاتصال التنظيمي المتمثلة في: المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات النفسية، المعوقات الاجتماعية

والثقافية، المعوقات البيئية والمعوقات التقنية، وأضاف الباحث معوقات أخرى لا تقل في تأثيرها عن المعوقات السابقة، وبالنظر الى واقع أجهزة الاتصال التنظيمي بمنظمات الاعمال؛ فقد أشار الباحث الى خطورة معوقات الاتصال التنظيمي لتداخلها مع بعضها وصعوبة التحكم في كل عوامل ظهورها، ويقترح أن تهتم أجهزة الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال بدراسة هذه المعوقات والاستفادة من المعلومات والبيانات في تخطيط السياسات الاتصالية وفقاً للمعايير التي تحكم نشاط منظمات الاعمال، وذلك لتفادي المعوقات وتحقيق قدر عالي من النجاح في أداء المهام.

الكلمات المفتاحية: معوقات - الاتصال التنظيمي - منظمات الاعمال.

Organizational communication obstacles in business organizations Descriptive and analytical study

Ali Hamid Haroun Hamid

College of Arts and Media - Misurata University

Abstract: This research paper discusses the obstacles the organizational communication encounters in business organizations. The paper seeks to identify the concept of organizational communication, its features, significance, and objectives, as well as to clarify the types of organizational communication, and the functions and highlight the obstacles the organizational communication in business organizations. The research applies the descriptive method in dealing with the topics of this research paper.

The paper highlighted the concept of organizational communication as one of the objectives this paper tried to achieve. Among the definitions of organizational communication; the researcher determined a set of features distinguish it from other concepts, and accentuated the

significance of this concept, and the objectives it pursues in the enterprises.

Also; the paper shed light on the functions of the organizational communication: production, innovation, maintenance, information, and persuasion. The paper showed that there are two types of organization communication. The first type is the formal communication, which subdivided into: downward communication, upward communication, and horizontal communication. The second type is the informal communication.

The paper brought into view the obstacles the organizational communication faces, which represented in: organizational obstacles, administrative obstacles, psychological obstacles, social and cultural obstacles, environmental obstacles, and technical obstacles. Along with that, the researcher added other obstacles that have effect not lesser than the previous ones. Considering the reality of the bodies that engage in the organizational communication within the business organizations, the researcher pointed out the seriousness of the organizational communication obstacles as they are intertwined and hard to control the factors behind their emergence. The researcher proposes that the organizational communication bodies to pay attention to study these obstacles, and to make advantage of these information and data in setting the communication policies according to the standards governing the activity of the enterprises, in order to avoid these obstacles in future, and thus to enable these business organizations to achieve a paramount success in undertaking their businesses.

Key words: Obstacle - Organizational Communication - Business Organizations.

مقدمة:

ترتكز العمليات الإدارية في منظمات الاعمال على تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات والإقسام المختلفة، ولكي تحقق أي منظمة الأهداف التي تسعى الى تحقيقها بالطريقة المطلوبة؛ فإنها تحتاج إلى فهم العاملين للتعليمات والأوامر، وأيضاً تحتاج إلى توجيه سلوك العاملين بشكلٍ لا يتعارض فيه السلوك مع الأهداف التنظيمية، وكل هذا يحتاج إلى إدارة فاعلة للاتصال التنظيمي، وينبغي الإشارة الى أن الاتصال التنظيمي أصبح واقعاً ملحاً لمنظمات الأعمال حتى تحقق الفاعلية للعمل الإداري، فمن خلاله يتم الاتصال بالعاملين بصورة مستمرة لتوجيه سلوكهم وتنظيم شؤون أعمالهم والتنسيق بينهم ومتابعة أداءهم الوظيفي، وكذلك من خلاله يتم تزويد المديرين بالمعلومات والبيانات التي تساعد في تحقيق الكفاءة والكفاية في العمل، ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي الجيد يقود الى العمل الاداري الجيد، وفي المقابل فإن وجود معوقات تواجه الاتصال التنظيمي؛ تعيق العمل الإداري في منظمات الأعمال، وتحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة مهما توفرت لديها الإمكانيات المالية والبشرية وفرص النجاح.

محاورة الورقة البحثية:

قسم الباحث الورقة البحثية الى المحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار المنهجي للورقة البحثية.

المحور الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه.

المحور الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي والوظائف التي يؤديها.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال

المحور الخامس: الخاتمة.

المحور الأول: الإطار المنهجي للورقة البحثية مشكلة الورقة البحثية:

إن نجاح منظمات الاعمال في تحقيق أهدافها مرهونٌ بنجاحها في عملية الاتصال داخلياً وخارجياً؛ وهذا يتطلب نظام اتصالي جيد ينظم العلاقات بين هذه المنظمات وجمهورها الداخلي والخارجي ويوجهها بما يحقق أهدافها، وحتى يتحقق هذا الأمر ينبغي على منظمات الاعمال زيادة الاهتمام بأجهزة الاتصال التنظيمي بها، وإزالة المعوقات التي تحد من قدراتها على تحقيق أهدافها، وتتمثل مشكلة الورقة البحثية في السؤال الرئيس: ما معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال؟

أهمية الورقة البحثية: تتضح أهمية الورقة البحثية من خلال الآتي:

- 1/ أهمية الاتصال التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق الانسجام والتكامل في منظمات الاعمال.
- 2/ يعتبر الاتصال التنظيمي موضوعاً مركزياً في مجالي الاعلام والإدارة ومهم لتطوير منظمات الاعمال.
- 3/ يطرح هذا البحث معلومات قيمة عن الاتصال التنظيمي يمكن الاستفادة منها في منظمات الاعمال.

أهداف الورقة البحثية: تسعى الورقة البحثية الى تحقيق الاهداف الآتية:

- 1/ تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه.
 - 2/ توضيح أنواع الاتصال التنظيمي والوظائف التي يؤديها.
 - 3/ إبراز معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال.
- تساؤلات الورقة البحثية:** تجيب الورقة البحثية عن التساؤلات الآتية:

- 1/ ما مفهوم الاتصال التنظيمي وما خصائصه؟ وما أهميته؟ وما أهدافه؟
 - 2/ ما أنواع الاتصال التنظيمي؟ وما الوظائف التي يؤديها؟
 - 3/ ما معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال؟
- منهج الورقة البحثية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الورقة البحثية من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها والمنهج الوصفي هو الأنسب لهذا النوع من الأوراق البحثية وطبيعة متطلباتها.
- الدراسات السابقة:**

تحتم قواعد وأساسيات البحث العلمي أن يطلع الباحث على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الورقة البحثية، للوقوف على أهدافها وأساليبها في البحث، والمنهج المستخدم والأدوات التي اعتمدوا عليها في جمع المعلومات، وطرق المعالجة، كل ذلك يمثل استفادة للباحث لأن البحث العلمي جهد تراكمي، وقد اختار الباحث الدراسات الآتية:

الدراسة الأولى: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة. (1)

أهداف الدراسة:

- 1/ الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.
- 2/ ترتيب معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي حسب درجة الأهمية.
- 3/ المقارنة بين معوقات الاتصال التنظيمي في كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج المسحي.

نتائج الدراسة:

1- اتضح وجود معوقات تنظيمية منها: عدم تحقيق مواعيد الاجتماعات

للغرض منه، افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في اتخاذ القرارات،

عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات.

2- اتضح وجود معوقات اجتماعية تتمثل في: افتقار الافراد لمهارات

الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات

نظر الآخرين، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد.

3- كشفت الدراسة عن وجود معوقات نفسية تتمثل في: (قلة الثقة بين

الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء).

علاقة الدراسة بالورقة البحثية: تناولت الدرستان معوقات الاتصال التنظيمي،

وركزت الدراسة السابقة على معوقاته في الجامعات من وجهة نظر الأساتذة،

بينما ركزت الورقة البحثية على معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات

الاعمال، ويتضح بذلك أن الورقة البحثية أشمل من الدراسة السابقة، ويمكن

الاستفادة من استنتاجاتها ومقترحاتها في مختلف أنواع منظمات الاعمال.

الدراسة الثانية: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية. (2)

أهداف الدراسة:

1- معرفة المتغيرات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي في

الإدارة المحلية الجزائرية.

2- معرفة المبادئ التنظيمية التي يتم استهجانها وتحريفها كقواعد للعمل

والتي ينتج عنها سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي.

3- بيان مدى تأثير البيئة الاجتماعية الخارجية على تشكيل منظومة ثقافية

اجتماعية توجه وتحدد سلوكيات الموظفين داخل التنظيم.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج المسحي.

نتائج الدراسة:

1- يواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية جملة من المعوقات

بعضها تنظيمي وبعضها الآخر ذو طابع ثقافي اجتماعي.

2- أوضحت الدراسة عدم وجود سياسة واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه

العمودي والأفقي.

3- بينت الدراسة أن هناك ضعف في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

وغياب البرامج التدريبية.

علاقة الدراسة بالورقة البحثية: تناولت الدراستان موضوع معوقات الاتصال

التنظيمي، وتختلف الورقة البحثية عن الدراسة السابقة من حيث الأهداف

والمنهج المستخدم، وهي تشمل جميع منظمات الاعمال، ويمكن الاستفادة من

استنتاجاتها ومقترحاتها في مختلف أنواع منظمات الاعمال.

الدراسة الثانية: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة

الإرشادية. (3)

أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة وجود معوقات الاتصال الإداري بالمنظمة

الإرشادية.

2- التعرف على درجة تأثير معوقات الاتصال الإداري على الأداء

الوظيفي للعاملين.

3- التعرف على مقترحات الباحثين لتفعيل الاتصال الإداري بالمنظمة

الإرشادية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج المسحي.

نتائج الدراسة:

1- اتضح وجود معوقات للاتصال الإداري في المنظمة الارشادية، وتتمثل

في: المعوقات الإدارية، المعوقات المتعلقة بالعاملين، المعوقات الفنية والمعوقات التنظيمية.

2- اتضح أن هناك تأثير لمعوقات للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.

3- أظهرت الدراسة عدم توفير التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بأقسام الارشاد، وضعف تدريب العاملين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وعدم تطبيق سياسة الباب المفتوح مع كل المستويات الإدارية والحد من روتين العمل.

علاقة الدراسة بالورقة البحثية: تناولت الدراسة معوقات الاتصال التنظيمي وركزت الدراسة السابقة على تأثير هذه المعوقات على أداء العاملين في المنظمة الارشادية، بينما ركزت هذه الورقة البحثية على دراسة معوقات الاتصال التنظيمي وانعكاسها على أداء منظمات الاعمال بصورة شاملة، وهذه الورقة البحثية يمكن الاستفادة من استنتاجاتها ومقترحاتها في مختلف أنواع منظمات الاعمال.

المصطلحات والتعريفات الاجرائية:

1- **المعوقات:** عُرِفَت المعوقات بأنها: " الحيلولة دون تحقيق الهدف والمنع عن ذلك وعرقلة كل ما من شأنه أن يقف في وجه إنجاز الأمر أو إحراز النجاح، ". (4)

وعرف الباحث المعوقات تعريفاً إجرائياً بأنها: " التحديات أو المشكلات التي تواجه الاتصال التنظيمي وتؤثر على تبادل المعلومات بين أطراف الاتصال، فتعمل على تعطيلها أو تأخير وصولها أو تشويه المعاني التي تسعى إلى إيصالها للجماهير المستهدف".

2- الاتصال التنظيمي: عرف الاتصال التنظيمي بأنه: "هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار داخل المنظمة من شخصٍ إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة".⁽⁵⁾

عرف الباحث الاتصال التنظيمي إجرائياً بأنه: "عملية اتصالية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار بما يتفق مع التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات للأفراد، بهدف إحداث تأثير محدد، في مدى زمني معين، عبر وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال التقليدية أو الرقمية المتاحة، وقد يتم الاتصال التنظيمي داخل المنظمة بين كافة الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والمكاتب؛ أو بين المؤسسة وجماعيتها الخارجية كالمؤسسات والأفراد والدواوين الحكومية وغيرها".

3- منظمات الاعمال: عُرِفَت منظمات الأعمال بأنها: " وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة، وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة".⁽⁶⁾

عرف الباحث منظمات الاعمال بأنها: " مؤسسات ذات توجه محدد قد يكون اقتصادي أو اجتماعي أو غيره تضم مجموعة من الأفراد، وتهدف إلى إنتاج السلع والخدمات الضرورية وترويجها، لإشباع حاجات الجمهور المستهدف ورغباته الحالية والمستقبلية، وفي المقابل تحصل هذه المنظمات على أرباح تعينها على استمرار أنشطتها في سوق العمل".

ويشير الباحث الى أنه استخدم التعريفات الإجرائية التي وضعها، والتي تلخص متغيرات الإطار النظري لعنوان الورقة البحثية، واعتمد عليها باعتبارها المصطلحات التي تخدم متطلبات الورقة البحثية والأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

المحور الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر العمليات الإدارية، ويتم توظيفه من خلال تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات؛ مما يؤدي إلى تماسك أجزاء المنظمة من الإدارات والأقسام والوحدات والمكاتب المختلفة، وتتكامل أدوارها في نسق من التعاون المتبادل، وبالنظر الى واقعنا اليوم فنستطيع القول إن أيّ نشاط خدمي أو ربحي لا يتوفر فيه جهاز للاتصال التنظيمي متميز وناجح؛ فهو نشاط ناقص ويقود إلى الفشل في نهاية الأمر.

وعند الحديث عن مفهوم الاتصال التنظيمي ينبغي الإشارة الى وجود تعريفات متعددة، ولعل هذا سببه الزاوية التي ينظر من خلالها واضعو التعريفات الى الاتصال التنظيمي، بالإضافة الى أن الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماماً كبيراً في مجالي الاعلام والادارة، لكن هذه الرؤى المختلفة أضفت له نوعاً من الثراء المعرفي، وسنتناول بعض تعريفات الاتصال التنظيمي على النحو التالي:

وعرفه محمد منير حجاب بأنه: " العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطةٍ وصاعدةٍ وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي". (7)

وعرفه الدكتور فضيل دليو بأنه: " العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في جميع الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين جميع المتعاملين". (8)

وعرفه أبو عرقوب بأنه: " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين". (9)

وعرف الاتصال التنظيمي أيضاً بأنه: "يعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه". (10)

وعرف كذلك بأنه: " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الترابط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ". (11)

وأيضاً عرف بأنه: "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو مقترحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين". (12)

وتم تعريفه كذلك بأنه: "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات". (13)

وكذلك عرف بأنه: " تلك العملية الهادفة والمستمرة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية بين طرفي عملية الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم

أو المجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل معينة ورموز شفوية أو مكتوبة، خلال إطار موقعي محدد بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطويرها للأفضل مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة". (14)

ويرى الباحث أن التعريفات السابقة حاولت الوصول الى تعريف شامل ودقيق للاتصال التنظيمي، وعلى الرغم من التباين والاختلاف فيها؛ نستطيع القول إن معظم من صاغوها اتفقوا على متغيرات محددة تحكم عملية التعريف وهي كما يلي:

- الاتصال التنظيمي عملية يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات والأفكار.
- الأنشطة التي يقوم بها الاتصال التنظيمي لا تستهدف الجمهور الداخلي فحسب بل تستهدف الجمهور الخارجي أيضاً.
- للاتصال التنظيمي أهداف محددة يسعى الى تحقيقها قد تكون تأثيرية أو إعلامية أو إقناعية.
- توجد اتجاهات محددة للاتصال التنظيمي فهي إما هابطة أو صاعدة أو أفقية.
- يتم الاتصال التنظيمي عبر وسيلة واحدة أو أكثر من وسائل الاتصال المتاحة سواء كانت هذه الوسيلة تقليدية أو رقمية.

وقد عرف الباحث الاتصال التنظيمي بأنه: عملية اتصالية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار بما يتفق مع التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات للأفراد، بهدف إحداث تأثير محدد، في مدى زمني معين، عبر وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال التقليدية أو الرقمية المتاحة، وقد يتم

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بين كافة الإدارات والاقسام والوحدات الإدارية والمكاتب؛ أو بين المؤسسة وجماهيرها الخارجية كالمؤسسات والافراد والدواوين الحكومية وغيرها".

ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي:

في ضوء التعريفات السابقة ومتغيرات عملية التعريف؛ فقد حدد الباحث مجموعة من الخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي عن غيره من المفاهيم المقاربة، وتتمثل خصائصه في الآتي:

1. عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات.
2. تتدفق عبره البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة.
3. يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطةٍ وصاعدةٍ وأفقية داخل المنظمة وخارجها.
4. يمكّن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
5. لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها وتوفيرها وتجميعها وتقديمها عند الحاجة إليها.
6. نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك، ويحدث تكاملاً بين كل أجزاء ومكونات المنظمة.
7. الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.

8. يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.
9. تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية أو مكتوبة خلال إطار موقفي محدد.
10. يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة".

ثالثاً: أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الاعمال، ويتضح ذلك من خلال الآتي: (15)

1. المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الاعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الاعمال الأخرى.
2. المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الاعمال مما يساعد في الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الاعمال.
3. المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.
4. مساعدة العاملين في منظمة الاعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس منظمة الاعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.

5. إبقاء صانعي القرار في منظمة الاعمال على اطلاعٍ مستمرٍ على الأنشطة التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتيرة.

6. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين؛ حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

7. توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الاعمال من خلال اتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الاعمال والرقى بها.

ويرى الباحث أن أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة لمنظمات الاعمال تظهر جلياً من خلال أثره الواضح فيها، فالاتصال التنظيمي الفعال يعمل على إحاطة هذه المنظمات علماً بالمشكلات التي تواجهها، ويعرفها باتجاهات مختلف أنواع الجمهور نحوها ونحو سياساتها في العمل، ويساعدها على تحقيق الانسجام بينها وبين العاملين بها، وفي المقابل فإن الاتصال التنظيمي يرفع من مستوى الأداء للعاملين في منظمات الاعمال، ويجعلهم قادرين على مواجهة كل التحديات التي تواجههم في العمل؛ وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي والسرعة في الأداء والدقة في تنفيذ المهام التي يكلفون بها، ويقلل من حالات سوء الفهم والاختلاف بين الزملاء في بيئة العمل.

رابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف منظمات الأعمال من منظمة الى أخرى بل وتختلف في نفس المنظمة من وقتٍ الى آخر، وذلك وفقاً لطبيعة المنظمة ونوع النشاط الذي

تمارسه، وعليه ينبغي أن يستمد الاتصال التنظيمي أهدافه من أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ويمكن ذكر أهداف الاتصال التنظيمي في الآتي: (16)

1. ربط الإدارات والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول المعلومات وتدفعها من أجل تحقيق الأهداف.

2. إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار فقط؛ إنما الهدف هو الاقناع لأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الاقناع بأمرٍ ما وبطريقةٍ ما.

3. اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

4. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في وضع سياسات العمل في المؤسسة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.

5. توفير المناخ الإيجابي الذي يعمل على ترغيب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة توجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

ويرى الباحث أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد عملية إرسال للرسائل واستخدام للوسائل؛ إذ لا بد أن يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق هدف أساسي وهو التأثير ثم تأتي أهداف أخرى كالإعلام والاقناع وغيرهما، ويعتبر تحديد أهداف الاتصال التنظيمي مسألة في غاية الأهمية؛ لأن الأهداف عبارة عن معايير أو مقاييس تتم الاستفادة منها في قياس مدى النجاح أو الفشل لأنشطة الاتصال التنظيمي، ويتم الاسترشاد بها والاستناد عليها لتصحيح مسار الأنشطة الاتصالية التي يتم تنفيذها، والأهداف المحددة تساعد على ابتكار الأفكار الاتصالية وتحديد الجمهور وشكل الرسالة واختيار أنسب وسائل الاتصال.

ومن الضروري أن يتم ترتيب الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي الى تحقيقها وفقاً لأهميتها النسبية؛ وذلك يحتم على الممارسين ترتيبها ابتداءً بالأهم فالمهم فالأقل أهمية، ويجب أن ترتبط أهداف الاتصال التنظيمي بالأهداف التي تسعى منظمات الاعمال الى تحقيقها، وبالتالي يتحتم على منظمات الاعمال أن تزيد من اهتمامها بالاتصال التنظيمي، وتلبية متطلباته واحتياجاته وكل الضروريات التي تزيد من قدرته على القيام بمهامه ومسؤولياته بطريقة أكثر فاعلية.

المحور الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي والوظائف التي يؤديها

أولاً: أنواع اتصال التنظيمي:

تناول العديد من الكُتَّاب أنواع الاتصال التنظيمي ولم يتم الاتفاق حول تصنيف محدد، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف فإن هناك تداخلاً بين هذه الأنواع حسب الاعتبارات التي يضعها الكُتَّاب؛ فقد تتداخل أنواع الاتصال التنظيمي حسب المصدر مع أنواعه حسب الجهة، وحتى لا يحدث خلط بين هذه الأنواع فقد اعتمد الباحث على تقسيم الاتصال التنظيمي إلى نوعين أساسيين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي؛ وفيما يلي سنتناول هذين النوعين بشيءٍ من التفصيل وذلك على النحو الآتي:

1. الاتصال الرسمي: عرف بأنه: "هو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمات".⁽¹⁷⁾

مهام الاتصال الرسمي:

تتمثل مهام الاتصال الرسمي في الآتي: ⁽¹⁸⁾

- أ- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- ب- اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.

- ت- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والشكاوى التي تصدر عن العاملين ومشكلات العمل.
- ث- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
- ج- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- ح- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

يوجد في كل منظمة شبكات للاتصال الرسمي بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع هي: الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي.

أنواع الاتصال الرسمي: ويمكن تناول أنواع الاتصال الرسمي بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ- الاتصال الهابط:

عرف الاتصال الهابط بأنه: " تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات بين الأفراد من أعلى المستويات الادارية إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم، وهذا يعني أن الاتصالات الهابطة هي بصفة عامة الاتصالات التي تتم في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوس، وهي بذلك تعتبر أكثر الأنماط شيوعاً في المنظمة ". (19)

مزايا الاتصال الهابط:

تتمثل مزايا الاتصال النازل أو الهابط في الآتي: (20)

أ- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على عدم الثقة الذي قد يسود المؤسسة، أو حالة خيبة الأمل التي تأتي نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري.

ب- خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع احترام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

ت- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تطرأ على المؤسسة، وما هو موقف الإدارة منها، وهذا يساعد في الحفاظ على التوازن العام في المؤسسة.

ب- الاتصال الصاعد:

عرف الاتصال التنظيمي الصاعد بأنه: " عملية ارسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا وهذه المعلومات متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء". (21)

مزايا الاتصال الصاعد:

تشير بعض الدراسات الى وجود علاقة واضحة بين الاتصال الصاعد ومدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، ونجد أن الاتصال الصاعد له مزايا معينة تميزه عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى ويمكن تناولها على النحو التالي: (22)

أ- حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

ب- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها.

ت- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختبار المستويات الاشرافية للأشياء التي من شأنها مزاوله الاتصال الصاعد.

ث- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات وذلك من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على مزاولته.

ج- الاتصال الأفقي:

يعتبر الاتصال الأفقي أساسى لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم بين الإدارات في نفس المستوى الاداري أو بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الوظيفي، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداولات والنقاشات أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة. (23)

مزايا الاتصال الأفقي:

تتمثل مزايا الاتصال الأفقي في الآتي: (24)

- 1- يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل.
- 2- يساعد ويشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد.
- 3- يعزز ترابط أطراف الموقف التواصلي بصفته الرسمية وغير الرسمية.

وعطفاً على ما سبق يرى الباحث أنه من الصعب الاعتماد على نوع معين من أنواع الاتصال الرسمي الهابط، الصاعد، والافقي، كما لا يمكن بأي حال من الأحوال تفضيل أي نوعٍ على الآخر، وكذلك من غير الممكن الاستغناء عن أي نوع منها، وينبغي الإشارة الى أن كل نوع من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي له مزاياه التي تميزه عن غيره وإمكانياته المتعددة.

2/ الاتصال غير الرسمي :

ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبتهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشبكات التواصل.

وعرف الدكتور مصطفى حجازي الاتصال غير الرسمي بأنه: " هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، ويتميز هذا الاتصال بسرعة إنجازه قياساً بالاتصال الرسمي الذي تحدده ضوابط وإجراءات رسمية محددة".⁽²⁵⁾

مزايا الاتصال غير الرسمي:

تتمثل مزايا الاتصال غير الرسمي في الآتي:⁽²⁶⁾

1. يكمل مسيرة الاتصال التنظيمي الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات، ويخفف عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
2. يستكمل المعلومات والبيانات التي يتعذر على الاتصال الرسمي الحصول عليها واستيفائها.
3. يمهد الاتصال غير الرسمي الطريق ويذلل العقبات والعراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

4. ينمي الاتصال غير الرسمي الشعور بالانتماء للمؤسسة لدي العاملين؛ وذلك عن طريق تفهمهم لدقائق الأمور وينعكس ذلك على أداءهم في العمل.
5. يساعد على تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
6. يساعد في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
7. يخلق نوعاً من التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

ويرى الباحث أن الاتصال غير الرسمي يبني أساساً على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد في بيئة العمل، ويقل الاعتماد عليه وفقاً للسلطة والإجراءات الرسمية في العمل، وكلما كانت العلاقة الشخصية جيدة بين طرفي الاتصال غير الرسمي؛ حقق الاتصال أهدافه والعكس صحيح، وكلما كان هناك اتفاق بين أهداف منظمات الأعمال والأهداف الشخصية للأفراد العاملين بها؛ أدى ذلك إلى نجاح الاتصال غير الرسمي والعكس صحيح، وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال غير الرسمي - في كثير من الأحيان - يقود إلى الإلمام ببعض المعلومات والحقائق التي يصعب الحصول عليها عبر الاتصال الرسمي.

لكن ينبغي أن نغفل عن سلبيات الاتصال غير الرسمي ومخاطره على منظمات الأعمال، إذ عن طريق الاتصال غير الرسمي تنتشر الشائعات والمعلومات الخاطئة مما يترك أثراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وهذا يستدعي أن يبذل الاتصال التنظيمي مزيداً من الجهود لتصحيح المعلومات وتفنيد الشائعات.

ثانياً: وظائف الاتصال التنظيمي:

يقوم الاتصال التنظيمي بدورٍ مهمٍ في منظمات الاعمال ويسهم في دعم العملية الإدارية، وترتبط وظائفه أساساً بمحتوى الاتصال، وتتمثل وظائف الاتصال التنظيمي في الآتي: (27)

1. وظيفة الإنتاج: إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها، ويرى كيث ديفير أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

2. وظيفة الابداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الابداع، بالإضافة الى تصلب المواقف والاتجاهات، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية هما:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

ومما سبق يتضح أن الإبداع داخل منظمات الاعمال يسمح بتوفير فضاءات وابتكارات جديدة.

3. وظيفة الصيانة: يقصد بالصيانة المحافظة على الأشياء وأولها صيانة الذات وحمايتها من الاضرار، وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي المتعلقة بالصيانة في أداء ثلاث جوانب هي: حفظ الذات وما يتعلق بها، تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم وضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

4. وظيفة التبليغ: يقصد به تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة، في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات، ويمكن التبليغ عن الكثير من الأمور المهمة في المنظمة، وذلك مثل التبليغ عن:

- تقارير الأداء.
 - تنفيذ الواجبات.
 - شرح خطوات العمل في فترة معينة.
 - تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.
- وتعتبر وظيفة التبليغ مهمة ليست سهلة لذا يجب أن نضع في الاعتبار ما يلي:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة في التنفيذ.
- من هم الافراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد للقبول المعلومة.

5. وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، وكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، وهذا بدوره يجعل الإقناع والاقناع مجالاً أوسع لترك انطباع أحسن.

من خلال استعراض السابق؛ يرى الباحث أن الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال يقوم بوظائف مهمة في سبيل تحقيق أهدافها بالصورة

المطلوبة، ويتم ذلك في مختلف الظروف التي تمر بها هذه المنظمات، ومن خلال الوظائف التي يؤديها الاتصال التنظيمي؛ فإن تأثيره يسري لكل مستويات التنظيم، فبالنسبة للإنتاج لا يمكن أن نضمن إنتاجية عالية بدون تنسيق للجهود وتعاون كل مكونات المنظمة، وكما كان هناك انسجام بين الأفراد في المنظمة؛ أدى ذلك إلى الابداع من خلال طرح أفكار متجددة وتطبيقها بما يقود للنجاح، وهذا يتطلب صيانة الذات والحفاظ عليها، ويجب على العاملين تبليغ الحقائق غير منقوصة؛ والابتعاد عن اصدار الاحكام الشخصية، وتبليغ الحقائق ليس كافياً إذ يجب أن يكون المدير قادراً على إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال

لكي يعطي الاتصال التنظيمي ثماره يجب على منظمات الأعمال أن توفر الظروف الملائمة لذلك، وذلك من خلال توفير معينات العمل وتجنب المعوقات والتحديات التي من شأنها تحريف أو تشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز في عملها. ومعوقات الاتصال التنظيمي من الموضوعات المهمة لكنها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل منظمات الاعمال، ولها تأثيرات سلبية ابتداءً من لحظة إرسال الرسالة إلى حين استقبالها، والمقصود بالمعوقات هنا جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تأخير إرسالها واستلامها أو تشويه معانيها أو تؤثر في كميتها المطلوبة، وبعبارة أخرى تعني أي عائق يقلل من فاعلية الاتصال التنظيمي.

والملاحظ أن الاتصال التنظيمي داخل منظمات الأعمال يواجه الكثير من المعوقات التي تحد من فعاليته وتؤدي - في أغلب الأحيان - الى عدم تحقيق أهدافه المرسومة مسبقاً، لذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات بغرض تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال

والوصول الى الأهداف المطلوبة، وتتمثل أهم المعوقات التي تؤثر على أداء الاتصال التنظيمي في الآتي:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمات الاعمال العلاقات القائمة بين الإدارات والاقسام المختلفة، وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين، وتتضح مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، فوجود هيكل تنظيمي ضعيف؛ يسبب عائقاً كبيراً للاتصال التنظيمي، ويمكن تقسيم المعوقات التنظيمية على النحو الآتي: (28)

1. تعدد المستويات الإدارية ويقصد به طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.
2. عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
3. قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة كماً ونوعاً.
4. ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.
5. عدم اشراك العاملين الموجودين.
6. كبر حجم المؤسسة وقصور الهيكل التنظيمي.

ويرى الباحث أن المعوقات التنظيمية تتسع لتشمل معوقات أخرى لا تقل في تأثيرها عن المعوقات السابقة تتمثل في: عدم وضوح المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الموظفين وقصور الصلاحيات الممنوحة، وفي كثير من منظمات الاعمال تكون الأهداف غير محددة وغير واضحة، ومن المعلوم أن الهدف المحدد يكون بمثابة المعيار الذي تركز عليه عملية القياس لما تم إنجازه من مهام أو تكليفات؛ أما وضوح الهدف فيساعد فريق العمل على فهم ما يوكل إليه من مهام أو تكليفات.

ثانياً: المعوقات الإدارية:

تتمثل المعوقات الادارية في كل التصرفات والقرارات التي تتخذ بطريقة مجحفة من قبل الإدارة العليا ضد العاملين في المنظمة، وتؤثر هذه التصرفات والقرارات على تلقي الرسالة الاتصالية بصورة غير سليمة ويمكن تناول هذه المعوقات على النحو التالي: (29)

1. غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.
 2. عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.
 3. قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين.
 4. رفض بعض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيهـم.
 5. ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة.
 7. عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة.
 8. الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.
- وعطفاً على ما سبق يضيف الباحث معوقات إدارية أخرى تتمثل في: عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ضيق الوقت الذي لا يمنح الرؤساء فرصة كافية للاتصال بالمرؤوسين بصفة دائمة نسبة لضغوط العمل الإداري، ضعف الاهتمام بردة الفعل الجمهور تجاه القرارات والتعليمات، عدم الاهتمام بمشاكل العمل وقضايا العاملين.

ثالثاً: المعوقات الشخصية:

قصد بها الباحث جميع العوامل التي تؤثر في وصول المعلومات والآراء والأفكار للمستقبل أو تؤدي الى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها، فتمنع من تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي، ويمكن تناول هذه المعوقات على النحو الآتي: (30)

1. تباين الإدراك:

ويقصد به اختلاف الإدراك ودرجات الفهم للرسالة من شخص إلى شخص آخر ويرجع هذا لأسباب عديدة أهمها على النحو التالي:

أ) تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمحتوى الرسالة

ب) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع مستوى وعي المرسل إليه.

ج) مدى بساطة محتوى الرسالة وانتظامها.

2. الإدراك الانتقائي:

يعتبر تلقي الرسالة الاتصالية ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالناس بوجه عام دائماً ما يميلون إلى سماع جزء من الرسالة ويهملون بقية المعلومات، ونجد أن الفرد يتعرض للكثير من الرسائل الواردة، لكنه يستجيب لما يتناسب مع معتقداته وقيمه وأفكاره وآرائه، ويرفض الرسائل التي تتعارض مع ما يؤمن به من معتقدات وقيم وآراء وأفكار، والدافع الأساسي لقبول أو رفض الرسائل الواردة هو الاتجاهات أو الأفكار أو المعتقدات التي يتبناها الفرد أو يؤمن بها.

3. صعوبات اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات والأفكار من خلالها إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عائق اتصالي في حالات الاختلاف في مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين؛ فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، وكذلك فإن التخصص قد

يكون عائقاً للاتصال للأفراد غير المتخصصين إذا استخدمت مفردات متخصصة.

4/ الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل الرسالة ومتلقيها؛ تحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزاً انفعالياً بينهما يمنع من تحقيق النتيجة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى عمليات التنشئة الاجتماعية للأفراد وكذلك تأثير البيئة التي يعيشون فيها أو التي ينتمون إليها؛ سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعتقدات، ويمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي: (31)

1. التباعد الاجتماعي:

يقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون الى مناطق مختلفة وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية.

2. الاختلافات الثقافية:

ان التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة، وفيها يكون الترميز مختلف وهذا ما يعقد العملية الاتصالية، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلول لتلك الكلمات، فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد الموجود في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ويرى الباحث أن انتماء الافراد الى بيئات اجتماعية مختلفة - في بعض الأحيان - ينتج عنه انحياز الافراد الى البيئات الاجتماعية التي ينتمون إليها،

ويكون ذلك عن طريق تبني أفكار أو مساندة وجهة نظر مجتمعاتهم، والتعصب لمعتقداتها وعاداتها وتقاليدها، ويكون الانحياز على أساس عرقي أو ديني أو جغرافي، وتتضح خطورة هذا الانحياز في أنه يؤدي الى بث الفرقة بين العاملين.

أما بالنسبة الى المعوقات الثقافية فيرى الباحث أن الاتصال في حد ذاته هو فعل ثقافي، وكلما كانت ثقافة العاملين موحدة أو متقاربة؛ أدى ذلك الى فهم خلفيات العاملين وثقافتهم، وأسهم في تكوين جماعات منسجمة في العمل تعمل بروح الفريق وقلل من حدة التوتر والتصرفات العدائية بينهم.

خامساً: المعوقات البيئية:

هي مجموعة المعوقات التي تحدث بسبب مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بين هذه العوامل ما يلي: (32)

1. صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
2. عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
3. الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشويش في الرسالة.
4. ضيق المرافق وأماكن العمل.
5. عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة.
6. ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل.

ويرى الباحث أن المعوقات البيئية ركزت على معوقات البيئة الداخلية وأشار الى وجود معوقات في البيئة الخارجية لا تقل في تأثيرها عن معوقات البيئة الداخلية وأهمها: العجز والقصور عن ربط منظمات الأعمال ببيئتها

الخارجية، ومن المعلوم أن البيئة الخارجية تزود هذه المنظمات بالمعلومات والبيانات عن العملاء والمستهلكين والزبائن وكل أصحاب المصلحة.

سادساً: المعوقات التقنية:

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة؛ إلا أن هناك معوقات تحد من استخدامها تتمثل في الآتي: (33)

1. ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة المنتجة في الدول الصناعية، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج الى استخدام تلك التقنيات والنظم الاتصالية.

2. عدم ملاءمة بعض تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة للاستخدامات المحلية.

3. الجانب النفسي المتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة، وتعتقد أن هناك جدوى في استمرارية الاتصال والتواصل عن طريقها.

4. انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

5. عدم توفر الصيانة الوقائية والدورية لتقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

ويضيف الباحث للمعوقات التقنية معوقات أخرى تتعرض لها بعض منظمات الأعمال في الدول النامية تتمثل في: تخلف تقنيات الاتصال ونظمه المستخدمة، ليس هناك اهتمام بتهيئة المناخ للحفاظ على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة وحمايتها من التلف، بالإضافة ارتفاع تكلفة الصيانة لتقنيات الاتصال ونظمه الحديثة ووقوع حالات التزييف والتحريف للمعلومات عبر تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

ويرى الباحث أن معوقات الاتصال التنظيمي السابق ذكرها متداخلة مع بعضها البعض، ومن الصعب التحكم في كل عوامل ظهورها، لكن الإدارة الطموحة والناجحة عليها أن تنظر الى هذه المعوقات بعين الاعتبار ودراستها؛

والاستفادة من المعلومات والبيانات الناتجة عنها في تخطيط السياسات الاتصالية وفقاً للمعايير التي تحكم أنشطة منظمات الاعمال، وذلك لتقادي المعوقات مستقبلاً وتحقيق قدر عالي من النجاح في أداء المهام، لأن هذه المعوقات من شأنها الحد من فاعلية الاتصال التنظيمي وينعكس أثرها على مستوى الأداء لمنظمات الاعمال المعاصرة والأهداف الحالية والمستقبلية التي تسعى الى تحقيقها.

المحور الخامس: الخاتمة

من خلال ما تم تناوله في هذه الورقة البحثية، وفي إطار الأهداف التي سعت إلى تحقيقها؛ فقد أتضح أن مفهوم الاتصال التنظيمي - على الرغم من تباين التعريفات حوله - يشير إلى أنه عملية اتصالية لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، ويسعى الى تحقيق أهداف محددة، واتجاهاته قد تكون هابطة، صاعدة وأفقية، ويتم عبر وسيلة أو أكثر، وأنشطته تستهدف الجمهور الداخلي والخارجي، واستناداً الى التعريفات المطروحة حول الاتصال التنظيمي فقد عرفه الباحث وحدد مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم المقاربة، وتم توضيح أهمية الاتصال التنظيمي والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

واتضح من خلال الورقة أن الاتصال التنظيمي يؤدي وظائف محددة تتمثل في: الإنتاج، الابداع، الصيانة، التبليغ والإقناع، وأوضحت الورقة أن للاتصال التنظيمي نوعان النوع الأول هو: الاتصال الرسمي وله ثلاث أنواع هي: الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد والاتصال الاقفي، والنوع الثاني هو: الاتصال غير الرسمي، وقد ركزت الورقة على التعريف بهذه الأنواع ومزاياها.

وأبرزت الورقة معوقات الاتصال التنظيمي المتمثلة في: المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات النفسية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات البيئية والمعوقات التقنية؛ وقد أضاف الباحث معوقات أخرى لا تقل عنها في التأثير، وبالنظر الى واقع أجهزة الاتصال التنظيمي بمنظمات الاعمال المعاصرة فقد أشار الباحث الى خطورة معوقات الاتصال التنظيمي لتداخلها مع بعضها وصعوبة التحكم في عوامل ظهورها، واقترح أن تهتم أجهزة الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال بدراسة هذه المعوقات؛ والاستفادة من المعلومات والبيانات الناتجة عنها في تخطيط السياسات الاتصالية وفقاً للمعايير التي تحكم نشاط منظمات الاعمال، وذلك لتفادي المعوقات مستقبلاً وتحقيق قدر عالي من النجاح في أداء المهام.

الهوامش والمراجع

- 1- أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014م.
- 2- فاتن بو حجر، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2016.
- 3- عادل عبد السميع علي، معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الإرشادية، بحث غير منشور، معهد بحوث الإرشاد والتنمية الريفية، العدد 12، مصر، 2013م.
- 4- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م، ص7
- 5- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، 2011، ص 8.
- 6- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، 2016م، ص 83.
- 7- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مج1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م، ص15.
- 8- فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه ونظرياته ووسائله، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م، ص 15
- 9- إبراهيم أحمد أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، مكتبة مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009م، ص 136.
- 10- مصطفى سعدالدين حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2، بيروت، دار الطليعة للنشر، 1992م، ص 19.
- 11- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص22.

- 12- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009م) ص 137.
- 13- عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجماعية، 1992م، ص19
- 14- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 28
- 15- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، العين، دار الكتاب الجامعي، 2000م، ص 30.
- 16- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002م، ص 123.
- 17- الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، 2006م، ص 16.
- 18- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م، ص 221.
- 19- علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي وتطبيقي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 170.
- 20- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض، دار المريخ، 1986م، ص58.
- 21- يسرى إبراهيم محمد، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع، 1999م) ص188.
- 22- ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- 23- إبراهيم شيحا عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993م، ص 253
- 24- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- 25- أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال الإنساني والأكاديمي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2016م، ص61.
- 26- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 124.
- 27- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال

- 28- أندرو دي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991م، ص632.
- 29- عادل عبد السميع علي، مرجع سبق ذكره، ص 2327.
- 30- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني والاتصال الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000م، ص309.
- 31- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1997م، ص352.
- 32- محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، الجزائر، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، 2009م، ص 54.
- 33- عامر قنديلجي وعلاء الدين الوردی، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار الميسرة، 2005م، ص 302.