

معيقات الاتصال التّنظيمي في المنظّمة

Obstacles to organizational communication in the organization

الباحثة : جميلة كتفي* Djamilia Ketfi*

بجامعة محمد بوضياف المسيلة Ketfi.djmila@ univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2019/03/03 تاريخ القبول: 2019/06/30 تاريخ النشر: 2020/01/17

ملخص:

يعد الاتصال من أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني ذلك أنّ الفرد لا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن الآخرين فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر بحيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم وبالتالي تتبين حاجته إلى مهارات الاتصال داخل مجتمعه. إنّ دراسة موضوع الاتصال ومحاولة فهم عناصره وأبعاده وأساليبه، وإلقاء الضّوء على بعض مهاراته الأساسية من الأمور الهامة والأساسية في المنظّمات والمؤسسات الاجتماعية، والمقصود بهذا النوع من الاتصال تلك العملية التي تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات اللازمة في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التّنظيمي وخارجه بحيث تيسّر عملية التّواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين ويحتاج هذا النقل مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات بشكل يضمن فعالية المنظمة. لذا كان من الأهمية تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهاراته لكلّ أعضاء المنظمة والتّغلب على المعيقات التي يمكن أن تعيق سيرورته من خلال وضع سياسة واضحة تجعل الاعضاء على دراية تامة بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السّياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتحكّم فيها، وتكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح ليتمكنوا من جعل المؤسسة قادرة على تحقيق الفعالية التّنظيمية بامتلاكها القدرة على النمو والتكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق الأهداف المسطرة ؛ لأنّ المنظمة في حقيقة الأمر هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة. ونظراً لأهمية الاتصال التّنظيمي في المنظمة فقد

*المؤلف المرسل: جميلة كتفي، الإيميل Ketfi.djmila@ univ-msila.dz

تطرقنا من خلال هذه الورقة البحثية الى معيقات الاتصال التنظيمي في المنظمة " مبنية مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته وعناصره الأساسية وأهدافه وأنماطه ومعيقاته النفسية والتنظيمية التي يمكن أن تعرقل تحقيق المنظمة لأهدافها وبينت طرق التغلب على هذه المشكلات. الكلمات المفتاحية : الاتصال: المنظمة: الاتصال التنظيمي ؛ معيقات الإتصال التنظيمي.

Résumé :

La communication est l'un des éléments les plus fondamentaux de l'interaction humaine, puisqu'un individu ne peut pas vivre à l'écart des autres, il échange avec eux des idées et des sentiments pour les influencer et être influencé par eux, et ainsi démontrer le besoin de maîtriser les compétences en communication au sein de la société. Étudier la communication et essayer de comprendre ses éléments, ses dimensions et ses méthodes, et mettre en évidence certaines de ses compétences de base sont importantes et fondamentales dans les organisations et les institutions sociales. Ce type de communication est destiné à être un processus visant à transmettre les données et les informations nécessaires dans diverses directions à l'intérieur et à l'extérieur de la structure organisationnelle de sorte que la communication requise entre les différents opérateurs est facilitée. Ce transfert nécessite un éventail de procédures, de méthodes, de moyens et d'arrangements pour assurer la production, le transfert et l'utilisation des données d'une manière qui assure l'efficacité de l'Organisation. Il était donc important de développer des méthodes et des compétences de communication pour tous les membres de l'Organisation et de surmonter les obstacles qui pourraient entraver son fonctionnement en élaborant une politique claire ce qui rend les membres au fait des activités, des objectifs, des plans, et des programmes ainsi que des facteurs politiques, économiques et sociaux de l'Organisation qui la régissent, en plus d'être en mesure d'atteindre des objectifs en matière de politique de communication avec efficacité et avec succès afin de rendre l'institution capable d'atteindre l'efficacité organisationnelle en ayant la capacité de croître et de s'adapter à l'environnement les concrétiser les objectifs préétablis; parce que l'organisation est en fait une structure complexe de communication et de relations entre les individus, fondée sur une série de décisions liées à

l'accomplissement d'un objectif particulier ou d'un ensemble d'objectifs par le biais de différentes activités. Compte tenu de l'importance de la communication organisationnelle au sein de l'Organisation, je me suis penché dans ce document de recherche sur les contraintes de communication organisationnelle dans l'Organisation, en expliquant le concept de communication organisationnelle, son importance, ses éléments fondamentaux, ses objectifs, ses modèles ainsi que les contraintes psychologiques et organisationnelles qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de l'Organisation. J'ai en outre énuméré les moyens de surmonter ces problèmes.

Mots clés : Communication; Organisation, Communication organisationnelle, Contraintes de communication organisationnelle.

Abstract :

Communication is one of the most fundamental elements of human interaction, since an individual cannot live apart from others, he exchanges ideas and feelings with them to influence and be influenced by them, and thus demonstrate the need to improve communication skills in society. Studying communication and trying to understand its elements, dimensions and methods, and highlighting some of its core competencies are important and fundamental in social organizations and institutions. This type of communication is intended to be a process to transmit the necessary data and information in various directions within and outside the organizational structure so that the required communication between the different operators is facilitated. This transfer requires a range of procedures, methods, means and arrangements to ensure the production, transfer and use of data in a manner that ensures the effectiveness of the Organization. It was therefore important to develop communication methods and skills for all members of the Organization and to overcome the obstacles that could hinder its functioning by developing a clear policy that members are aware of the activities, the objectives, plans and programmes and the political, economic and social factors governing the Organization, in addition to being able to achieve communications policy objectives effectively and successfully to make the institution capable of achieving organizational effectiveness by having the capacity to grow and adapt to the environment to achieve the

predetermined objectives; because the organization is actually a complex structure of communication and relationships between individuals, based on a series of decisions related to the achievement of a particular objective or set of objectives through different activities. Given the importance of organizational communication within the Organization, I have considered in this research paper the constraints of organizational communication within the Organization, explaining the concept of organizational communication, its importance, its fundamental elements, its objectives, its models and the psychological and organizational constraints that could hinder the achievement of the Organization's objectives. I have also listed ways to overcome these problems.

Keywords: Communication; Organization, Organizational Communication, Organizational Communication Constraints.

مقدمة: يعدّ الاتصال من أساسيات الحياة بجميع أنواعه لأننا نمارسه طوال الوقت، وفي جميع الميادين بدايةً بالأسرة إلى المدرسة إلى الشارع وفي المنظمات والمؤسسات الاجتماعية، حيث يعتبره المختصّون في الاتصال والمنظّمات الشّرّيان التّابض في قلب المنظّمة وبدونه لا يمكن لها تحقيق أهدافها، لهذا كان من الأهمية تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهاراته لكلّ أعضاء المنظّمة و التّغلب على المعوقات التي يمكن أن تعيق سيرورته ليتمكن أعضاء التّنظيم من نقل المعلومات والأفكار والمشاعر... والسّير بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية التّنظيمية من خلال امتلاكها القدرة على التّمو والتّكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها، وسنتناول في هذا المقال مفهوم الاتصال التّنظيمي ومعيقاته في المنظّمة.

التحديد المفاهيمي

1. **مفهوم المنظّمة:** يعرف روبنز Robbins التّنظيم بأنّه "كيان اجتماعي منسّق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" ويتضح من هذا التعريف - المنتهي للاتجاه السلوكي - السّمات التي تميّز المنظّمة، فهي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة، ولها إطار محدّد المعالم يحدّد هوية أعضاء الجماعة المنضوية تحت لوائها، مع وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين فيها، ووجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على جميع العاملين (محمد قاسم القريوتي، 2008، ص49).

وفي الاتجاه الاجتماعي تعرف المنظّمة بأنّها "وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السّعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع" وفي الاتجاه الهيكلي تعرف بأنّها "هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"، ووفق الاتجاه الوظيفي فهي "عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة" (نور الدين تاورريت، 2005-2006، ص65)، وهي "نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي إطار مختلف متغيراتها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية... الخ (خليل محمد حسن الشماع،، خضير كاظم حمود، 2007، ص20) وما يمكن استنتاجه استنادا إلى التعريفات السابقة :

- وجود مجموعة من الأفراد؛
- السّعي لتحقيق أهداف معينة؛
- سيادة التّنظيم الرّسعي لعلاقات الأفراد فيها؛
- نشوء العلاقات غير الرّسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
- تفاعل المنظّمة مع البيئة (خليل محمد حسن الشماع،، خضير كاظم حمود، 2007، ص20).

2. مفهوم الاتصال التّنظيمي

1.2. مفهوم الاتصال: إنّ كلمة إتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء؛ أي التّرويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد... الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطّرفين: المرسل (sender) والمستقبل (Receiver) (بشير العلاق، 2010، ص13-14).

2.2. تعريف الاتصال التّنظيمي: يذهب عدد من الباحثين إلى عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التّنظيمي ويعرض جولد هابر لمجموعة من التعريفات التي اقتبسها كما يلي:

يعرف Reddin و Sanborn الاتصال التّنظيمي بأنّه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ويعتبر katz و Kahn الاتصال التّنظيمي بأنّه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

ويقدر danceozelko أنّ الاتصال التّنظيمي وهو نظام متداخل يشمل الاتصال الدّاخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال (محمد ناجي الجوهري، 2000، ص18).

أما فيما يخص الاتصال داخل منظمات الأعمال ، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فإنّ المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التّواصل ، هو الاتصال التّنظيمي ، حيث يرى بعض الباحثين ، مثل "كولد هيبير" و "بورتز" و "يتسن" و "لزنياك" 1978 بأنّ البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التّنظيمي في حلّ مشاكل التّنسيق ، و التّخطيط و العلاقات الإنسانية ، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة (مصطفى عشوي، 1992، ص141).

من هذا المنطلق ، يمكن تعريف الاتصال التّنظيمي بأنّه عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر ، لتبادل المعلومات و الآراء ، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

3.2. أهمية الاتصال التّنظيمي: يمكن تحديد أهمية الاتصال في بيئة العمل في الآتي :

- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل؛
- مزاوله العاملين لعملية الاتصال لإنجاز أهداف معينة؛
- مساعدة العاملين في إنجاز الأعمال اليومية؛
- المساعدة في حلّ مشكلات العمل؛
- المساعدة في حلّ مشكلات العاملين؛
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم؛
- تحفيز العاملين؛
- استقبال الجمهور والعملاء.
- تقديم السّلع والخدمات الى العملاء أو الزبائن أو المستهلكي

4.2. عناصر العملية الاتصالية

1.4.2. المرسل أو المصدر : تحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التّنظيمي

بعض من الأعضاء العاملين في التّنظيم، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والتّوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محدّدة من قيامه بعملية الاتصال .

2.4.2. المستقبل (المستلم): وهو الشّخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على

ايصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في المرسل أو المستقبل بعد انتهاء عملية الاتصال (بوحنيفة قوي، 2010، ص40).

3.4.2. الرسالة: وهي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين

في شكل لغة يمكن فهمها ، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسالها والذي يتبلور أساسا

في تحقيق الاتصال الفعّال بجهات أو أفراد محدّدين في الهيكل التّنظيمي" (حسين جلوب، 2010، ص19)

4.4.2. قناة أو وسيلة الاتصال: وهي عبارة عن الوسيلة الّتي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السّلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والتّقال، والانترنت، أو الفاكس أو الرّسائل التّقليدية (بشير العلاق، 2010، ص19).

5.4.2. التّشفير: وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرّموز أو الشّيفرات الّتي تؤلّف الرّسالة أو تسهم في صوغها؛ مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر (بشير العلاق، 2010، ص22).

6.4.2. التّشويش والمعوقات: وهي كلّ ما من شأنه أن يعيق ويقلّل من دقّة وفعالية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإنّ التّشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الإتصال المادية والتّقنية (بوحنيفة قوي، 2010، ص41).

7.4.2. التّغذية العكسية: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التّغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتّأكد من فعالية نتائجه لكونه يضمن تحقّق الفهم بين الطّرفين (بوحنيفة قوي، 2010، ص41).

5.2. أهداف الاتصال التّنظيمي

تولي المنظمات - أي كان نوعها - أهمية كبيرة للاتصال نظرا لما يقدمه من حيوية ونشاط لأفراد التّنظيم من خلال توفير المعلومات وتسهيل انتقالها بسهولة ويسر، بهدف تحقيق أهداف عديدة نذكر منها:

- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات .
- وضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهّمها الطّرف الآخر ويتصرّف بالشّكل المطلوب ..
- إعلام المرؤسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الإمتناع عن تنفيذها بشكل معين في وقت معين
- إعلام الرّؤساء بما تمّ أو يتمّ أو بالمشكلات الّتي ظهرت في التّنفيذ وبالإقتراحات ومشكلات المرؤسين بصفة عامة (مدحت أبو النصر، 2009، ص59).

6.2. أنماط الإتصال التّنظيمي

يتخذ الإتصال التّنظيمي عدّة أنماط ، منه ما يكون حسب الاتجاه ومنه ما يكون حسب الأدوات والوسائل ومنه حسب مدى الرّسمية . ويظهر ذلك في التّوضيح التّالي:

1.6.2. الإتصال حسب الاتجاه : يمكن حصر الاتصالات حسب اتجاهاتها في أربعة أنماط:

1.1.6.2. اتصالات هابطة : وهي الأكثر شيوعا وانتشارا وتكون صادرة عن المديرين والمسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدّنيا من السّلم الإداري للتنظيم (بوفلجة غياث، ص59).
وتهدف الاتصالات الهابطة خاصة إلى نقل الأوامر والتّوجيهات والإرشادات .

الاطارات العليا

المشرفون

العمال المنفذون



2.1.6.2. اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السّلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم. لهذا فإنّ زيادة حجم المعلومات الصّاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها (بوفلجة غياث، ص59).

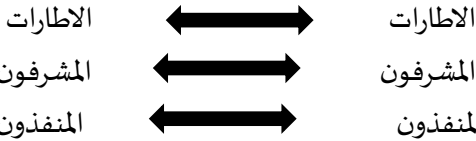
الإطارات العليا

المشرفون

العمال المنفذون



3.1.6.2. اتصالات أفقية: وهي الاتصالات التي تحدث بين أفراد في نفس المستوى الإداري ، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين المنفذين كلّ على حدة . ويكون ذلك عادة للأشعار والتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية (بوفلجة غياث، ص59).



4.1.6.2. اتصالات نجمية: وهي التي تكون في صورة متطوّرة ومعقّدة ، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات ، أفقية وعمودية ومائلة . وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقّد التّنظيمات الحديثة (بوفلجة غياث، ص59).

2.6.2.2. الاتصال حسب طبيعته وأدواته :

1.2.6.2.1. الاتصال اللفظي: يستخدم الاتصال اللفظي الألفاظ والكلمات والجمل والعبارات في

التواصل مع الآخرين، ويتم هذا الاتصال في شكل شفوي، أو كتابي الكتروني .

2.2.6.2.2. الاتصال الشفهي: "يعبر الاتصال الشفهي عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات

بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلة هذا الاتصال : الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال ، الاجتماعات ، التليفونات ، المناقشات ...الخ.

يسمح هذا النوع من الاتصال بالتّعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرّسالة ،ويمكن تعديل

القرارات أو التّعليمات بصورة فورية لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة، إلاّ أنّه-من جهة أخرى- قد

يتطلب تكلفة وجهداً أكبر، حيث يتطلّب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللّقاء، كما

يتطلّب من المدير القدرة على مواجهة الموقف، والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات" (مدحت أبو

النصر، 2009، ص31).

3.2.6.2.3. الاتصال الكتابي: إنّ الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في

التّنفيد إذا تعلّقت بموضوعات معقدة كثيرة التّفصيلات، فإنّها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أنّ

الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإنّ الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة،

وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر

المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية..الخ (سليمان محمد الطماوي، 1987، ص271).

1.3.2.6.2. طرق الاتصال الكتابي:

1.1.3.2.6.2.1. التّقارير: يمكن تعريف التّقارير بأنّها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو

مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي

تمّ التّوصل إليها بالبحث والتّحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة؛ بمعنى أنّها 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 والأفراد 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 (خيري خليل الجميلي، 2007، ص 143-144).

2.1.3.2.6.2. النشرات الدورية والخاصة:

تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل

المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها

للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ، وتنقسم النشرات إلى:

-نشرات داخلية تخصّ العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...

-نشرات خارجية تعبّر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط

الخارجي.

3.1.3.2.6.2. الكتيبات والدليل:

تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعدّ بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

4.1.3.2.6.2. الشكاوى: تعد من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين

على أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى . كما تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنّها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال (محمد يسري دعبس، 1999، ص266).

5.1.3.2.6.2. ملصقات الحائط:

تنظّم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلّقة مدّة ثمانية أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

3.6.2. الاتصال حسب مدى الرسمية :

1.3.6.2. الاتصالات الرسمية: هي التي تتم من خلال السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي

الذي تحدّد فيه الاتجاهات وقنوات الاتصال (مدحت أبو النصر، 2009، ص31).

2.3.6.2. الاتصال غير الرسمي: " الاتصالات غير الرسمية تتمثل في العملية النهائية التي تحدث

بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها ، وتنبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان بإعتباره إجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرّفاته بعلاقاته بالجماعة بحيث تدفعه الرغبة للإنتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات ، ويحدث هذا الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي (بوحنية قوي، 2010، ص48).

7.2. معيقات الاتصال التّنظيمي: يقصد بمعيقات الاتصال تلك المؤثرات التي تؤثر على السير

الحسن لوصول المعلومات للمستقبل، ويرجع سبب ظهور تلك المعيقات والمشاكل في الاتصال- داخل المنظّمة إلى مصادر وعوامل عديدة ومن أهمها ما يلي:

1.7.2. صعوبات التّكييف: يحاول المدير، بإستخدام سبل الاتصال، تكييف الفرد للمواقف التي

تتماشى مع السّياسة العامة للمنظّمة المعنية، فإذا قام المدير بإنتهاج أسلوب جديد للمكافآت، مثلاً فإنّ الفرد العامل قد يلجأ الى خفض الإنتاج أو إتلاف المواد أو تعطيل الآلات، وذلك لعدم معرفته بالنّظام الجديد وعدم تكيّفه معه (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص213). وهناك أنواع من المعيقات نذكر منها:

2.7.2. المعوقات النّفسية (السيكولوجيّة): المعيقات النّفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى

كفاءة وفعالية الاتصال؛ إذ غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أنّ مستقبل الرّسالة يمتلك من الإستعداد الفكري والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة، غير أنّ مثل هذه الافتراضات غالباً ما تغفل الجانب النّفسي للفرد (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص214).

3.7.2. صعوبات نقل المعاني عن طريق الرّموز والكلمات:

من الجدير بالذكر أنّ الاتصال غالباً ما يتم عن طريق صياغة الرّموز والكلمات والعبارات. فالكلمات والرّموز ذات معانٍ متعدّدة. وغالباً ما يرسم السّلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل إلى فهمها واستيعابها من خلال الرّموز أو الكلمات المشار إليها. ومن هنا يتضح بأنّ الكلمات ذات المدلولات المختلفة والتباين الواضح بين الأفراد في استقبال المفاهيم وإدراكها كلّها تشكل معيقات أو عقبات في تحقيق الاتصال الكفاء والفاعل (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص214).

4.7.2. المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية :

ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئويّة بين جماعات العمل المختلفة. فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء، مثلاً أو أنّ الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشرافية بمستوى أدنى... فالإدارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفاء والفاعل لا بد أن تأخذ الأشكال المتباينة للتكوين الشرائحي (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص215).

5.7.2. تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة : يمكن أن يلعب بعد المسافة جغرافياً بين المرسل

والمستلم (المستقبل) دوراً في الإخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، سيما في المنظّمات كبيرة الحجم، إذ أنّ المسافة الجغرافية البعيدة غالباً ما تشكل أداة قاهرة تحدّ من إمكانية استيعاب مدلولات الرسائل

ومعانها الضمنية الصحيحة، لذا غالبا ما يتم استخدام الهاتف أو الوسائل الالية الأخرى... كما أنّ لتعدد المستويات الإدارية الدور ذاته في خلق معوقات الاتصال المطلوب (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص216).

6.7.2. تقييم مصدر الاتصال: لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسله إليه فهو يسلم الرسالة المعينة، ولا يفسرها فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها، وإنما على وفق خبرته، وثقافته، ودرجة استيعابه... المرسل والأهداف المتوقعة من جراء قيامه بإعداد الرسالة... لذا فإنّ تقييم مصدر الاتصال غالبا ما يكون عائقا أساسيا في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تنطوي عليها فعلا.

7.7.2. تأثير المستلم بحالاته النفسية: حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان، فإنّ ما يسمعه يشكل لديه إثارة وتهديدا قياسا بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الإستقرار والتوازن الذهني والفكري. لذلك فإنّ عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت بإمكانية أخذها بنظر الإعتبار لمتغيرات الحالات الإنفعالية والنفسية للأفراد.

ومن هنا يتضح بجلاء بأنّ معوقات الاتصال (الكفاء والفعال) ذات أثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة من حيث اضعاف قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل الطموح (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص217).

8.7.2. المعوقات التنظيمية: تعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من إزدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة؛ فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده من مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها.

- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل؛ فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الانسانية بين الموظّفين.

- تتوقف فعالية التّنظيم على طبيعة المعلومات التي تناسب داخل القنوات الاتصالية .
- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظّمة والمكلف بدوره بربط المنظّمة بيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأيّ منظّمة حتّى تتكيّف مع المتغيرات البيئية الخارجية (بوحنية قوي، 2010، ص66-67)

9.7.2. القصور في مهارات الاتصال : يؤدي القصور في إمتلاك مهارات الاتصال إلى تشويه المعلومات وعدم القدرة على إبلاغها بشكل دقيق، وترتبط هذه المهارات بمجموعة من الركائز الأساسية هي:

- المبادرة: القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات .
- السّعة: القدرة على المبادرة بالاتصال لإتّهاء الرّوتين.
- المثابرة : القدرة على العودة إلى نفس الاشخاص وإثارة القضايا المرفوضة قبلا بهدف الإقناع والتّوصل إلى حلول.

- المرونة: القدرة على تطويع النّمط الشّخصي للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن أدائهم بحرية.

- السّيطرة: القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحسّاسة .

- القدرة على الإصغاء: القدرة على الصّمت؛ فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحسّاسة.

- الحد الأدنى من الإجهاد: القدرة على الاحتفاض بالطاقة التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولة الضّغط والسّيطرة (بوحنية قوي، 2010، ص69)

8.2. شروط فعالية الاتصال: هناك نقطة جوهرية تعدّ دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، وتتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة تحسين أسلوب ايجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل (بوحنية قوي، 2010، ص71).

9.2. طرق التّغلب على مشكلات الاتصال : ولتحقيق الهدف من الاتصال هناك طرق للتغلب على مشكلات الاتصال:

1.9.2. من جانب المرسل:

- التنبه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى نتوصل إلى تهيئته ذهنيا لقبول الرسالة.
- تنمية مهارات التحدث من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه واستخدام الصوت المناسب واختيار نغمة الصوت وتنوع طبقاته ، يقول وليام شكسبير: "اصحح كلامك قليلا وإلا فسد حظك" فالانطباع الاول لدى الآخرين ينشأ من طريقة حديثك.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للاتصال.
- أن يكون القول مقرونا بالفعل؛ فالافعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات.
- استخدام الألفاظ البسيطة التي تحمل المعنى والبعد تماما عن المصطلحات الفنية التي يجهلها الآخر. ومحاولة التحدث بلغة الآخرين.

2.9.2. من جانب الرسالة :

إنّ أفضل مانقدمه يتعلق بطرق التغلب على المشكلات هو قائمة THE 5 CS OF COMMUNICAION التي تتعلق بتحديد الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وهي:

- الوضوح: تتطلب الرسالة أن تكون واضحة وصريحة ومنطقية العرض من حيث تسلسل الافكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.
- التكامل: أي شمول الرسالة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.
- الاجاز: بما يكفي الغرض من الرسالة والبعد عن التّطويل والإسهاب الذي قد يُخل بالمعنى ويصيب المستقبل بالملل والفتور .
- التّحديد : أي البعد عن الألفاظ التي تحتمل الشك أو ازدواجية المعنى، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها

- الصّحة والدّقة: إنّ الصّدق أمرله أهميته في نجاح عملية الاتصالات ، فربما تخدم المعلومات الكاذبة أهدافنا في الوقت الحاضر ولكن تكلفتها أكبر على المدى الطويل (شريف الحموي، 2006، ص39).

3.9.2. من جانب نقل الرسالة:

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال وتدريب العاملين على الاستخدام الكفاء وكيفية الاستفادة منها كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وتداولها.
- المعالجة الجدية لتشويه الاتصالات وتحريفها وذلك بتقليل عدد المستويات والأشخاص الذين تمر المعلومات من خلالها وتعزيز المعلومات بصفة مستمرة عن طريق المذكرات.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي ليعزز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف.

4.9.2. من جانب استقبال الرسالة:

- تنمية مهارات الانصات وممارستها في المواقف اليومية المتكررة حيث أثبتت الدراسات أنّه يمكن تعلّمها.
- أن يحاول المدير أن يتعرّف على مرؤوسيه من حيث خلفياتهم وأفكارهم مما يساعد على تقريب الفجوات السلوكية والإدراكية والعاطفية بينهم.
- زيادة التدريب لما له من أثر كبير في تنمية الاتصال واستقبال المعلومات وسهولة فهمها وتداولها.

5.9.2. من جانب إرجاع الأثر:

- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كلّ المستويات التّنظيمية لزيادة التفاهم بين الأطراف.
- التنبيه إلى التلميحات والإيماءات الصّادرة عن المستقبل بما يساعد على التّأكد من تحقيق الاثر المطلوب من الاتصال
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، ويمكن أن يستخدم بعض العبارات أو الأسئلة التي تحقّق الاستيعاب للرسالة مثل: هل أنت متأكد أنّ...؟ أنا أقصد...؟ ما هو رأيك؟... الخ.
- تشجيع النقد من المستقبل طالما كان هدفه الارشاد والإصلاح (شريف الحموي، 2006، ص37..40).

خاتمة:

يتبين لنا مما سبق أن المنظمة هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة وأن نشاط المنظمة متوقف على فعالية و نجاعة الاتصال التنظيمي بين عناصرها .
وأته من الضروري معرفة معيقات الاتصال المتعددة النفسية والتنظيمية للتخفيف من حدتها بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال ، وانتهاج سياسة واضحة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتقان المسؤولين الإداريين لمهارات التواصل وبث روح التعاون المثمر بين أطراف عملية الاتصال ومواكبتهم للتطور باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة.

المراجع:

1. بشير العلق ،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان ،الاردن ،2009.
2. بشير العلق ،نظرية الاتصال مدخل متكامل الطبعة العربية، ، عمان ،الاردن ،2010 .
3. بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.
4. بوفلجة غياث،مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الاردن،2010.
6. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل،ط3، عمان، الأردن ، 2008 .
7. نور الدين تاويريت ،قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،أطروحة دكتوراه في العلوم ، جامعة محمود منتور ،قسنطينة ،
8. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي ،ط1 ،دار الكتاب الجامعي ،الامارات العربية المتحدة ،2000.
9. محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني،سلسلة18،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
10. مدحت أبو النصر،مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين،ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر،مصر،2009.
11. مصطفى عشوى ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي،ط1 ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر،1992.

12. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الادارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، الاسكندرية، 1987 .
13. شريف الحموي ، مهارات الاتصال، ط2، دار يافا العلمية، الاردن ، 2006.
14. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، عمان ، الاردن ، ط3 ، 2007.
15. خيري خليل الجميلي(2007) ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.