

## الاتصال التنظيمي المفهوم - الأداء - المعوقات

د. نجية عبد الحميد صالح التركاوي  
جامعة عمر المختار

### مقدمة:

للاتصال التنظيمي دور فعال في نجاح عملية الاتصال، حيث يتكون من عدة وحدات ومستويات تشكل هيكل المنظمة، أو النظام الإداري كما لها بصفة رسمية مكانة ودور فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة؛ إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

كما توجد صلة بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال؛ إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين، أو الفاعلين على اسس شخصية تفاعلية ولكل النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعملية الاتصال. ونتيجة للتفاعل الحاصل بينهما في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط و أشكال رسمية لحركة المعلومات.

ونظراً لأهميته الاتصال التنظيمي في نواحي الحياة المختلفة، نجد أنه الأساس الرئيس في النظم الاجتماعية، والاتصال التنظيمي تحديداً، فالتواصل شرط رئيس في عملية الاتصال بطرقها المختلفة<sup>1</sup>.

وبالرغم من التقدم التكنولوجي وأساليب الاتصال الحديثة بطرقها المتعددة عبر وسائل الاتصال كالأنترنت والواتس والفايبر والإيميل الإلكتروني تظل البشرية في حاجة كبيرة للتواصل المباشر للتفاعل الاجتماعي، مما يدعو للحاجة إلى الاتصال التنظيمي كعلم يمكن الاستفادة منه في مختلف المؤسسات.

الاتصال التنظيمي المفهوم- الأداء- المعوقات

ويؤكد (بشار حزي) في كتابه الاتصال التنظيمي، أن دراسة الاتصال التنظيمي حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي والأدائي لأي مؤسسة، فالهدف الأساسي من دراسة الموضوع يكمن في أهميته على أساس النظم الاجتماعية التي تعد أس العلاقات التي تنشأ بين الأفراد من خلال التواصل بينهم في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة<sup>2</sup>. كما أننا لا نستطيع أن ننكر الصعوبات أو المعوقات التي تحد من عملية الاتصال التنظيمي في كثير من الأحيان، حيث أشارت دراسة (حامد) بأن المعوقات التنظيمية، والإدارية، والنفسية والاجتماعية، والثقافية لا يقل تأثيرها عن واقع الأجهزة التنظيمية للاتصال، وهي متداخله فيما بينها<sup>3</sup>.

**مشكلة البحث:**

لا يمكن الحكم على أي مؤسسة من خلال الأعمال التي تقوم بها إلا بعد إجراء استطلاعات رأي بمدى نجاحها، والتوصل لنتائج حقيقية. فالنجاح الحقيقي يرتبط أساساً ببلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وهنا يأتي دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي سواء كان داخل أو خارج المؤسسة. ونظراً لتعدد المعوقات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية التي تحد في بعض الأحيان من تطبيق الاتصال التنظيمي بتلك المؤسسات يجدر بنا الإشارة إلى الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال المختلفة في تحقيق كثير من الأهداف.

وتتضح مشكلة البحث في تسليط الضوء على العلاقات العامة في الكثير من المؤسسات والمنشآت وقيادة الإدارة أو المدير بكافة الوظائف الخاصة بالعلاقات العامة، وهذا الأمر يعتبر اشكالية قائمة إلى هذه اللحظة في غياب الكادر الوظيفي المتخصص بها. وتتحدد مشكلة البحث في الإجابة على تساؤلات البحث التالية.

**تساؤلات البحث:**

- 1- ما مفهوم الاتصال التنظيمي؟
- 2- ما دور الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي؟
- 3- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

- 1- قد يفيد الباحثين في التعريف بأهمية الاتصال التنظيمي ودوره الفعال في خلق تفاعل حقيقي داخل المؤسسة.
- 2- يعد الاتصال التنظيمي من الأهمية بمكان في ظل الظروف الحالية وانتشار جائحة كورونا، مما يستدعي البحث على أساليب بديله للاتصال التنظيمي، وبخاصة في مجال التخصص.
- 3- تسليط الضوء على المعوقات التي تحد من تطوير عملية الاتصال التنظيمي ومحاولة الكشف عن الأسباب وسبل علاجها.
- 4- البحث على إيجاد متخصصين فعليا في هذا المجال للتعريف بدور العلاقات العامة وتوظيف وتفعيل الاداء الوظيفي للمؤسسة.

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي.
  - 2- الكشف على دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
  - 3- التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي؛ إذ يمكن من خلال هذا المنهج العلمي وصف الظاهرة محل البحث، وذلك بتجميع الحقائق والبيانات مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالاتها، للوصول إلى نتائج.
- الدراسات السابقة :**

وسام محمد الشهبي 2020.: تناولت الدراسة إدارة وتنظيم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بصورة عامة ومراقبة التربية والتعليم بمدينة بنغازي بصورة خاصة بهدف معرفة ما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة من حيث غدارة وتنظيم العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم بمدينة بنغازي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات والمعلومات كالملاحظة و المقابلة والاستبانة .وتوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- المؤسسة التعليمية بديوان التربية والتعليم لا تعتمد على العنصر النسائي بشكل كبير رغم إن العنصر النسائي أساسي في عملية تكملة الاداء الوظيفي والمهني للعنصر الرجالي .

- التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة مهم بمراقبة التربية والتعليم بينغازي.
  - توفير المبادئ الأساسية لتنظيم عمل العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم.
  - توفر المفهوم الأساسي للتنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم.
  - توفر فاعلية التنظيم لإدارة العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم.
  - توفر وظائف إدارة وتنظيم العلاقات العامة.
  - توفر الأسلوب الإداري لغدارة وتنظيم العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم.
  - توجد صعوبات لغدارة وتنظيم العلاقات العامة بمراقبة التربية والتعليم<sup>4</sup>.
- شاذلي عوض عبد الفضيل احمد 2015: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- أوضحت الدراسة الميدانية أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وفي هذا إشارة لطبيعة العمل في الوزارة التي يتطلب جهدا ومشقة.
- أهمية التوافق ما بين المؤهل العلمي المتخصص وبين اختصاصات الوظيفة في إدارات وزارة الإعلام الاتحادية، كما أن توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة يساهم في وجود علاقات عامة فعالة.
- من أهم المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر مجتمع البحث هو ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة.
- العلاقات العامة وظيفية تتدخل مع وظائف أخرى بوزارة الإعلام .
- غالبية أفراد مجتمع البحث يوافقون على ان موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي الغداري مناسب لأداء وظائفها كما وجد الباحث أن برامج إدارة العلاقات العامة تساهم بفاعلية في كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي بوزارة الإعلام الاتحادية.
- أوضحت الدراسة أن غالبية العينة يوافقون على أن العلاقات العامة تساهم في دعم العلاقات العامة الاجتماعية بوزارة الإعلام الاتحادية بصورة كبيرة وهو ما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة وجودة في الإنتاج .

-أوضحت الدراسة أن هناك قصور ملحوظ في وجود الاجهزة الإلكترونية من أجهزة الفاكس والتلفزيون وكاميرات الفيديو والتدني الملحوظ للأجهزة من ماكينات تصوير واجهزة البروجكتر .

-اثبتت الدراسة عن انشطة البحوث والدراسات الميدانية وقياس الرأي العام اتجاه المتعاملين مع الوزارة لا يحظى بالاهتمام من جانب غدارة العلاقات العامة بالوزارة، مما يشير على ان الخطط والبرامج والمشروعات لا تقوم على دراسات بحثية سابقة ومجالات بحثية.<sup>5</sup>

**محمد رجب المجبري 2009:** اهتمت الدراسة بدور التخصص في تحسين الأداء الوظيفي لمهام العلاقات العامة وهدفت هذه الدراسة إلى أهمية التخصص العلمي لممارسة العلاقات العامة داخل المؤسسات الخدمية. حيث استخدم الباحث المنهج المقارن واسلوب مسح الجمهور الداخلي داخل المؤسسة ( شركة الكهرباء ) ، ( الشركة الهندسية والميكانيكية) واستخدم الباحث ايضا أداة جمع البيانات المقابلة واستمارة استبيان .ومن أهم النتائج مايلى :  
-التخصص العلمي له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لوظائف ومهام العلاقات العامة.

-عدم وجود كوادر علمية متخصصة في مجال العلاقات العامة داخل الشركات قيد الدراسة.  
-تقتصر وظيفة ومهام داخل المؤسسات محل الدراسة على بعض الوظائف المتمثلة في تنظيم الحفلات والرحلات للموظفين والقيام ببعض الانشطة الترفيهية.<sup>6</sup>

**عزيزة محمد هدية (2007):** وهدفت هذه الدراسة في تحسن الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الصناعية ومعرفة أداء العاملين وتطبيقهم للوظائف الأساسية للعلاقات العامة كالبحث، والتخطيط، والاتصال، والتقييم، ركزت ايضا على مستوى رفع أداء العاملين بهذه المؤسسات وأهم الوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة للتواصل مع العاملين بداخل المؤسسات الصناعية . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واسلوب مسح الممارسة واسلوب مسح الرأي العام وأداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلى :

-عدم قيام ممارسي العلاقات العامة لتأدية وظائفهم المتمثلة في التخطيط والبحث والتقييم والاتصال.

- هناك تداخل بين وظائف العلاقات العامة والإدارات الأخرى.
- عدم وجود ممارسين ومتخصصين علميا في مجال العلاقات العامة وعدم ادائهم لانشاطاتها بكفاءة وفاعلية أو عدم توفر وسائل الاتصال الفعالة.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة داخل المؤسسات قيد الدراسة.<sup>7</sup>

#### الإطار النظري:

#### إجابة التساؤل الأول- ما مفهوم الاتصال التنظيمي؟

تعد عملية الاتصال وسيلة فاعلة تتم بين أطرافها ألا وهم المرسل والمستقبل، وما يتضمنه موضوع الاتصال ( الرسالة). وتوجد العديد من التعريفات لعملية الاتصال التي لا يمكن حصرها، وتختلف التعريفات باختلاف النظريات والرؤى، والثقافات، وهي عملية لتبادل الأفكار والمعلومات وسبل التعامل مع الآخر بهدف إبصالها بوسائل متعددة ومختلفة للتأثير عليهم وعلى سلوكهم. ومن بين هذه التعريفات:

- أن عملية الاتصال لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية communication ، وهو وسيلة للتأثير.

- السلوك اللفظي والمكتوب الذي يستخدم للتأثير من طرف على آخر، وينظر له من قبل المختصين بأنه المعلومات التي يتم ترميزها وتخزينها وتحليلها واسترجاعها وعرضها وأرسالها<sup>8</sup>.

#### الاتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى على الأسفل وفي هذه الحالة ينقل اوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.<sup>9</sup>

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>10</sup>

الاتصال التنظيمي المفهوم- الأداء- المعوقات

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمي، وقد يكون صاعد ، أو هابط ، أو أفقي ، أو محوري ، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

- ✓ نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- ✓ إعلان أعضاء المنظمة بخطط و إمكانيات وتطلعاتها.
- ✓ إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- ✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي .

- ✓ توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- ✓ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الأفعال.
- ✓ الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف ، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الافراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف .<sup>11</sup>

**أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم:**

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال ويتم تصنيفها حسب الوسائل المستعملة في

الاتصال وهي:

**الاتصال الكتابي:** إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابيه، والواقع إن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة ، وتأخذ الاتصالات صوراً عديده مثل : المذكرات- الخطابات المتبادلة - المنشورات - اللوائح- الأوامر والتعليمات ...إلخ.

وللاتصال الكتابي عدة طرق ومنها :

التقارير - النشرات الدورية الخاصة - الكتيبات والدليل -الشكاوى -ملاحظات الحائط .

**ومن مزايا الاتصال الكتابي:**

- ✓ إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- ✓ تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي .<sup>12</sup>

✓ حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .

✓ يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

✓ إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي تخدم المعلومات الكيفية واعزها.

✓ إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.<sup>13</sup>

✓ توثيق عملية الاتصال.

✓ إمكانية متابعة الاتصال.

✓ الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.<sup>14</sup>

#### الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

"هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماما.<sup>15</sup>

#### أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ، وغنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

كما تعتبر الاتصالات وسيلة المدربين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي غدارة تحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على... تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل<sup>16</sup>

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل فرد في المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغير والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات ، واستقصاء ردود الأفعال<sup>17</sup>



وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط ليعمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد على وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.<sup>18</sup> والأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:

-تحقيق التنسي المعلومات: ال والتصرفات فذلك يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

-المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد على هذه المعلومات بدورها على:

- ✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- ✓ إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- ✓ التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتفتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رايه في موقف دون حرج أو خوف.
- ✓ ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقة والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

- ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيتمايل:
- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
  - تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة<sup>19</sup>.

#### إجابة التساؤل الثاني: ما دور الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي؟

يعد الاتصال عملية نقل المعرفة بين طرفين تتم بطرق مختلفة ووسائل متعددة، كالاتصال الشفهي مثلاً، أو المكتوب، أو المرئي أو المسموع. ونظراً لتسارع الحياة ظهرت الحاجة إلى الاتصال التنظيمي الذي أصبح له دور فعال في الأداء الوظيفي من خلال المهام التي يقوم بها الفرد بناءً على قدراته التي تؤهله للنجاح.

#### مفهوم الأداء:

- تعددت التعريفات لمفهوم الأداء نظراً لاختلاف الآراء والتفسيرات، وأحياناً الخلط بين المفاهيم، فالأداء ينتج عن السلوك والإنجاز، أي عند تفاعل الفرد سلوكياً مع ما ينجزه من أعمال وبالتالي يعبر عن كم من النتائج التي يصل إليها الفرد.
- فقد عرف هاينز الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل من الأعمال في المنظمة أو المؤسسة.<sup>20</sup>
  - أما أندرو يرى أنه تفاعل سلوك الموظف، وأن السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته في المنظمة.<sup>21</sup>
  - ويرى كردي أن مفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف.<sup>22</sup>
  - بينما الزهراني يرى أن الأداء كلمة تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى الالتزام بالواجبات، والقيام بالمهام المسندة، والأداء للمهام والأعباء الموكلة للأفراد داخل المنظمة مع الالتزام بالأخلاق.<sup>23</sup>

وترى الباحثة أن الأداء كل عمل نقوم به من أجل إنجاز نسعى إليه بهدف تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، مما يعكس نتائج إيجابية. كما أنه يوفر الجو الملائم من التعاون والتفاهم بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى استعداد كافة أفرادها لبذل جهد مضاعف لتحسين أدائهم الانتاجي وتحسين العلاقات بينهم<sup>24</sup>.

وأشار جلال الدين (2009) بأن المزج بين نمطين طبقاً لضرورة العمل وطبيعة العلاقة بين العمال والإدارة هو السمة الأبرز في عملية الاتصال. كما توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط  $0.57^{25}$

#### أنواع الأداء:

ينقسم الأداء إلى جزأين:

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، ويتمثل في أداء وظيفة الأفراد، والانتاج، والتسويق، والمالية.

**الأداء الكلي:** ويتمثل في الاسهامات التي تشارك فيها جميع العناصر والوظائف الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن أن تتجزر إلا باكمال جميع العناصر.

وهناك أنواع أخرى من الأداء كالأداء البشري الذي لا نستطيع الاستغناء عنه في جميع المجالات باعتباره المورد البشري المهم والاستراتيجي الذي عن طريقه تتحقق الأفضلية التنافسية بين المؤسسات.

إضافة إلى الأداء التقني والذي يلعب دوراً مهماً في توفير الوقت والجهد للأفراد عند مزاولتهم للأنشطة المختلفة مما يعكس أثراً إيجابية على أدائهم. كما لا نستطيع أن ننكر أن الجانب المالي يعد من العناصر المهمة، أي التمويل المادية الذي يمكن من خلاله استخدام الوسائل المتاحة، وخلق كوادر بشرية مؤهلة داخل المؤسسة.

وهنا يجدر بنا القول أن الاتصال التنظيمي له دوراً أساسياً في عملية الاتصال داخل المؤسسة وما ينعكس عنه من أداء جيد يخلق منافسة متميزة بين المؤسسات المختلفة.

#### أبعاد الأداء :

نمط الأداء: وهذا يتمثل في الأسلوب أو الطريقة التي تبذل أثناء القيام بجهد أثناء العمل، سواء كانت تلك الممارسات جسدية أو فكرية أو مزيج بينهما، وهذا مرهوناً بالطريقة التي يتم بها الوصول لحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار<sup>26</sup>

الجهد المبذول: وهو مقدار الطاقة المستهلكة خلال فترة العمل والتي تعتبر أحد المقاييس للأداء للتعبير عن الجهد الكمي للطاقة المبذولة.

كما يشير أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>27</sup>.

#### إجابة التساؤل الثالث: ما هي معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسيطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1. معوقات نفسية : وتتمثل في كل ما يشعر به الفرد من حالات شعورية أو لا شعورية تعترضه من وقت لآخر، وقد تكون سبب في تدني العطاء أو الأداء لديه نظراً لا صابته بالإحباط أحياناً.
2. معوقات اجتماعية - ثقافية: تختلف الثقافات من مجتمع لآخر وكذلك من حيث العادات والتقاليد وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم، مما يكون سبب آخر للحد من التواصل الفعال.
3. معوقات تنظيمية : إن الإدارة الجيدة هي التي تفتح المجال أمام موظفيها من التعامل والتواصل بدرجة من الحرية، والتنظيم الجيد أثناء التعامل مع العملاء، وهذا بدوره أحد أكبر المعوقات التي تحد من الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة<sup>28</sup>.

### صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

وتشتمل هذه العناصر على:

- ✓ قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- ✓ التدخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- ✓ الاعتماد الزائد على اللجان ، حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة أن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات تقارب لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- ✓ كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- ✓ العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن ان تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً .<sup>29</sup>

ويمكننا القول بأنه توجد بعض العقبات والمشاكل التي تواجه العلاقات العامة من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين بالعلاقات العامة بجامعة عمر المختار متمثلة في عدم وجود مبنى صحي مستقل، ونقص في المواصلات وأجهزة الاتصال المتطورة، والمطالبة بضرورة أن تكون العلاقات العامة إدارة وليست مكتب، كذلك يفترض وجود ميزانية مستقلة للعلاقات العامة والحرية في التصرف في العمل دون التوجه للإدارة العليا وذلك حسب القوانين واللوائح، والتأكيد على ان العلاقات العامة في جامعة عمر المختار تابعه للإدارة وليست جهاز مستقل و هناك مطالبة بحقوق للتحسين من الأداء الوظيفي للعلاقات العامة بالجامعة.

### التوصيات :

- 1- تعيين متخصصين في مجال العلاقات العامة في مثل هذه القلعة العلمية الحيوية.
- 2- توفير مقر يليق بالموظفين.
- 3- توفير وسائل الاتصال والتواصل الحديثة.
- 4- فصل دور العلاقات العامة عن العمل الإداري في حدود اللوائح والقوانين.
- 5- إقامة ورش عمل وندوات ومؤتمرات لتوضيح وظيفه العلاقات العامة فعليا وذلك بسبب غياب هذا الدور الفعال لدى الكثير من العامة من الناس.

### الخاتمة :

هدف البحث الحالي للتعرف على مفهوم الاتصالات التنظيمي وعلاقته بالأداء، وكذلك تحديد المعوقات التي تحد من تطبيقه داخل مؤسساتنا، من خلال مقدمة موجزة عن الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعلاقات العامة ثم تحديد المشكلة في عدم وجود متخصصين في مجال العلاقات العامة كذلك وضع تساؤلات البحث وأهميته وأهدافه باستخدام المنهج الملائم وعرض بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث، ثم تم عرض بعض المفاهيم كالالاتصال التنظيمي الرسمي وأساليب الاتصال الرسمي في التنظيم والاتصال الكتابي ومزاياه ، كذلك الاتصال التنظيمي الغير رسمي، والاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه، أيضا معوقات الاتصال التنظيمي وصعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية، إضافة الإشارة إلى جملة من التوصيات.

### المراجع والهوامش:

- 1-بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص8
- 2-المرجع السابق، ص8
- 3- علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة مصراته، مجلة كلية الفنون والإعلام-السنة الخامسة-العدد التاسع-يونيو 2020م، ص87
- 4- أحمد ماهر (ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004:ص31.

- 5- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبدالرحمن إدريس، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، سنة 2002 ، ص610
- 6- شاذلي عوض عبد الفضيل أحمد، فاعلية العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسسات الحكومية (دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة الإعلام الاتحادية) رسالة ماجستير، جامعة السودان ، للعلوم والتكنولوجيا.2015.
- 7- صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية ) ، العدد الثاني والعشرين ، 2004 .
- 8- علي حامد هارون، المرجع السابق، ص11
- 9- عبدالمعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999: ص221.<sup>11</sup>
- 10- عزيزة محمد هدية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المجال الصناعي (رسالة ماجستير غير منشورة)، بنغازي، جامعة بنغازي، كلية الآداب، قسم الإعلام. 2007.<sup>1</sup>
- 11- عمر وصفي عقيلي، الإدارة "اصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997: ص404
- 12- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص241
- 13- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص24 للتوزيع ، الإسكندرية سنة 1999، ص197.
- 14- هالة منصور و الاتصال الفعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية ، 2000: ص54.
- 15- محمد رجب المجبري، دور التخصص في تحسين الأداء الوظيفي لمهام العلاقات العامة، دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء والشركة الهندسية لأعمال الكهرباء، رسالة ماجستير، بنغازي، جامعة بنغازي - كلية الآداب قسم الإعلام ، سنة 2009.

- 16- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005، ص252.
- 17- وسام محمنوار: يبين. إدارة وتنظيم العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، 2019، الأكاديمية الليبية - بنغازي .
- 18- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2006: ص214.
- 19- صالح بن نوار : الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية ) ، العدد الثاني والعشرين ، 2004.
- 20- الإطلاع على الرابط <https://m.facebook.com>
- 21- الإطلاع على الرابط <https://m.facebook.com>
- 22- أحمد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، الإطلاع على الرابط <https://kenanaonline.com>
- 23- حسين الزهراني، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، 1999، ص55
- 24- بوغراب حده، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسلية، 2014، ص75
- 25- بوغيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، تذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تنظيم وعمل، عنابة، 2009.
- 26- المرجع السابق، ص34
- 27- محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، جامعة الاسكندرية، 2003، ص230
- 28- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان ، ط3، 2005 ، ص252.
- 29- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الأردن ، ط3، 2004، ص241.