

الوحدة التعليمية الرابعة: عوائق الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ داخل التنظيم، وهي بذك تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساهم أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات، كما أن الاتصال غير السليم لا يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، وبالتالي عدم التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا نتيجة لوجود العديد من العوائق التي تقف أمام الاتصال التنظيمي.

1. عوائق الاتصال التنظيمي:

بالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها داخل المنظمة، إلا أن الاتصال التنظيمي قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف، وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن بين أبرز المعوقات التي توجه الاتصال التنظيمي نجد:

1.1. المعوقات الشخصية:

المعوقات الشخصية هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك بالنظر إلى الفروق الفردية التي تجعل من الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك

فقدان الثقة بين الأفراد ما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، الأمر الذي يُعقد الاتصالات ويُحد من فاعليتها.

2.1. المعوقات التنظيمية:

ترجع المعوقات التنظيمية أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، وغالبا ما تظهر المعوقات التنظيمية في المنظمة بسبب:

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

3.1. المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات. ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته، ومن بين المعوقات البيئية نجد:

- الظرف السياسية والاستقرار الأمني في المنطقة مقر المنظمة.
- صلابة وتعقد المنظومة القانونية لاسيما القوانين التجارية والضريبية.

- الموقع الجغرافي للمنظمة ومدى بعدها أو قربها من المدينة أو الساحل.

4.1. المعوقات الثقافية:

يمكن توضيح العوائق الثقافية المتعلقة بالاتصال التنظيمي في الاختلافات الثقافية التي ترمز للتمايز والتباين بين ثقافات الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز بينهم مختلف، ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة للمصدر فهو يستخرجها، في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها، ومنه فإن العامل الثقافي له دور كبير تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهمهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل، وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي. وفي هذا الصدد، يرى كل من "كوشار" (Kosher) و"كاس" (Kas) بأن "الاتصال فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة يكون صعباً".

5.1. العوائق النفسية والإدراكية:

يتعلق الاتصال بجزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تعتقد الإدارة أن الأفراد مهنيون نفسياً وفكرياً لتلقي التعليمات والبيانات، وأن لديهم القدرة والاستعداد لفهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائماً، فالأفراد تشغلهم دائماً مشاكلهم الشخصية والهموم اليومية، فضلاً عن بعض المشاكل الأخرى نطرحها في العناصر التالية:

- تباين الإدراك: الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية، مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزاءها، حيث يتعرض العاملون في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية، وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي: الوعي والانتباه للمنبه، وترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد

الفعل أو السلوك المناسب، ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين، حيث أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الإدراك الانتقائي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل، فمثلا حين يخبر المروؤوس رئيسه بمعلومة ما فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية في:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة، حيث يصعب تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

- **فقدان عنصر الثقة بين أعضاء التنظيم:** يرجع لأسباب شخصية أو نتيجة للحدز والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف، فيسود المنظمة جو يخلو من التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومروؤوسين وفي هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المروؤوسين تقديمها للرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمروؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة السلطوية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- **الانطواء:** يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين، أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي، فإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقا في نجاح الاتصال الإداري، حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد مروؤوسيه أو الاتصالات

الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين، وعليه فكل هذا سيؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

- **انعدام الثقة في الآخرين:** يرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف

- **الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل:** المرسل يقع في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل الخبرة والتعلم، والشخصية والعمليات الوجدانية وغيرها، فالمرسل يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم الأفكار وأنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.

- **الانفعالات:** الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

2. أساليب مواجهة عوائق الاتصال التنظيمي:

يتوقف سلامة نشاط المنظمة واستمرارية العلاقات بين أفراد المنظمة على فعالية الاتصال التنظيمي، حيث ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المنظمة، فبدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدؤوبة في المنظمة وتتوقف جميع أنشطتها، وللاتصال الإداري معوقات عديدة من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها، وذلك من خلال العديد من الأساليب نذكر أهمها:

- العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال داخل المنظمة.
- العمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد المنظمة.
- السعي من أجل بث الثقة وروح التعاون بين أفراد المنظمة والعمل بروح الفريق.

- اختيار التوقيت والظرف المناسب للقيام بالعمليات الاتصالية داخل المنظمة.
- مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال التنظيمي.
- تقصي مشكلات الاتصال داخل التنظيم ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج.
- وضع سياسة اتصالية واضحة داخل المنظمة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية واشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف السياسة الاتصالية للمنظمة بفاعلية ونجاح.

3. عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال داخل المنظمة لا تحدث من فراغ، وإنما تحكمها العديد من المتغيرات أهمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك.

1.3. عوامل فاعلية المصدر:

يذهب "الكسيس تان" إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره، وهي:

- المصداقية: يقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتتبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل: التدريب، الخبرة بالموضوع، والقدرة على الاتصال.
- الجاذبية: تتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية، إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على الثواب الشخصي لأنفسنا.

- **السلطة:** الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي. وتؤدي مصداقية المصدر إلى التفاعل الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقيق جاذبية المصدر.

2.3. عوامل فعالية الرسالة:

- ليس من الشك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة هي سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها "جورج كلير" هي:
- القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.
- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.
- تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب التكرارات.
- الواقعية، أي التعبير عن الواقع وتجنب التجريد سواء في الأحداث والظروف والمواقف.
- القابلية للتحقق، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

3.3. عوامل فاعلية المتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمعرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة، ولذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم، وتشمل الخصائص الديمغرافية متغيرات مثل: العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي والعرق، في حين تشمل الخصائص النفسية المتغيرات التالية: الذكاء، السلوك، والآراء، فتلك الخصائص تعتبر مهمة جداً في عملية الإقناع.