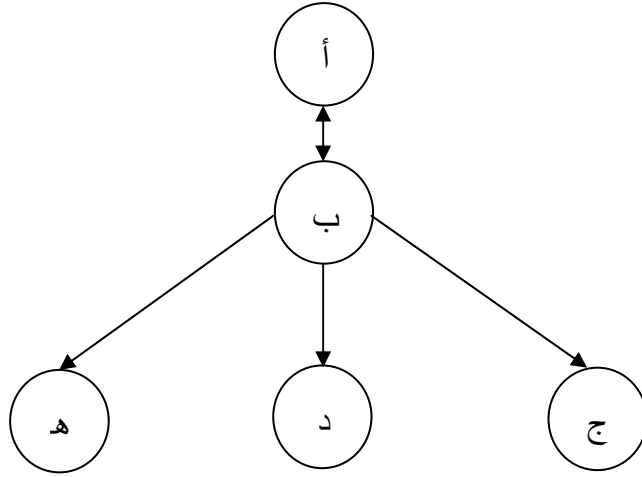


5- شبكة العنقود:

يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين، إلا من خلال مساعده الذي بالنسبة له يمثل عنق الزجاجة لفعالية الاتصال.

وقد نوضح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح شبكة اتصال العنقود



المصدر: عامر سعيد ياسين: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، ط1، 1986، ص 214.

وفي الأخير نستنتج أن الشبكات المركزية لها فعالية كبيرة في حل المشكلات الروتينية واليومية التي تعتمد على جمع البيانات، أما الشبكات اللامركزية والتي تمثلها الشبكة النجمية والدائرية فهي تفيد في مواجهة المشكلات الطارئة غير الروتينية، بحيث تتحقق إمكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة، ودرجة أكبر من الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر.

تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل والبناء في إطار

تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها⁽¹⁾، غير أن هذه العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والعراقيل والتي تحد من فعاليتها، وتؤدي في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لا بد لنا من الوقوف أو التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا حيث أن الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- التباين في الإدراك: إنَّ هذا التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني بصورة مختلفة، ومن ثم إن الأحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة.

- الاختلافات الثقافية: إنَّ التمايز والتباين بين الثقافات والفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ويكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة والتعقيد، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها⁽²⁾.

ومنه يمكن القول أن الأفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والاستيعاب الفكري والذهني، لذا فإن تحقيق الاتصال لا يتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد، فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وخرجها.

- الانطواء وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر المتميز.

- المبالغة في الاتصال: وهي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات.

(1): خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 16.

(2): كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2004، ص 242.

- سوء العلاقات الفردية بين العاملين يعمل على عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول أن اختلاف الأهداف وعدم تجانسها بين الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة يعد من العمليات المعرّقة للاتصال وانسياب المعلومات وتبادلها.

- تشويه المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد فإن ذلك يؤدي بدوره إلى انحراف عملية الاتصال عن مسارها، ومن ثم عدم تحقيق الهدف من ورائها.

2- معوقات تنظيمية:

قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية، ويمكن حصرها فيما يلي:

- اختلاف المكانة: إنّ اختلاف مكانة الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة، ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلاً أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب محتوى الاتصالات.

- لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

- لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أنّ العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع محتوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين، حيث قد تتعدم بعض وسائل الاتصال الضرورية⁽²⁾.

وعموماً من أهم المعوقات التي تحدث في بيئة الاتصال عدم توفر معلومات مرتدة أثناء عملية الاتصال، لأن التغذية العكسية تشير إلى مدى فهم الرسالة، كما أنّ اتسام بيئة الاتصال بالثقة المتبادلة بين رؤساء المنظمة وعاملها يشوش ويعرقل عملية الاتصال.

⁽¹⁾: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 252.

⁽²⁾: بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص ص 41.

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات المركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض هذه المعلومات لعملية تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة⁽¹⁾.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال الانتقاء الإدراكي والذي يمثل اتجاه الأفراد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى لهم، وليس كل هذه المعلومات التي ينقلها الأفراد هي تلك التي تتفق وأهدافهم أو تلك التي تتفق مع معتقداتهم ومدرجاتهم السابقة، ويتوقف مقدار المعلومات المنتقاة أيضاً على قدرات الأفراد على إدراك واستيعاب المعلومات المتاحة⁽²⁾.
- وهنا تحدث غرلة المعلومات من خلال تلاعب المرسل بالمعلومات المرسله لكي يجعلها أكثر قبولاً من قبل المستلم، ويظهر ذلك مثلاً حينما يبلغ المرؤوس رئيسه بما يعتقد أنه يرغب سماعه لذلك يغربل المعلومات.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات التنظيمي، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة⁽³⁾.
- التداخل في بعض الأحيان بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية نظراً لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة.

(1): جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009، ص 52.

(2): أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 273.

(3): شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 178.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً وغير ملائم لعملية الاتصال الفعال⁽¹⁾.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هذه المعوقات تتمثل في عدم وضوح الأهداف، وفي ضعف السياسات، وفي نقص التخطيط، وفي بطء وعدم صحة التعليمات وفي عدم مراعاة الأصول العلمية في إعداد جهاز الاتصال الفعال.

3- معوقات بيئية:

تتمثل تلك المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه ومن هذه المعوقات ما يلي:

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا تكون عائق أمام عملية الاتصال، حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهما بشكل مختلف.

إذن يمكن القول أنه عند كتابة أي رسالة اتصالية بلغة معقدة واستخدام المصطلحات الفنية يؤدي إلى تشويش عملية الاتصال، لأن المفاهيم والمصطلحات يمكن أن تحمل أكثر من معنى، مما يؤدي إلى تفسيرها وإعطائها معاني أخرى.

- التشتت الجغرافي: حيث أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب⁽²⁾.

إذن يلعب بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمستقبل دوراً في الإخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالباً ما تشكل أداة قاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة.

- عدم كفاءة أدوات الاتصال، حيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.

- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

⁽¹⁾ :www.bayt.com/ar/specialties/q/132269, le: 12/02/2016 à 10^h:20

⁽²⁾: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 253.

- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة، مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة.

وعليه فإن هذه المعوقات تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه، فهي تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

ومنه يمكن القول أن فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.