**معوقات الاتصال في المنظمة**

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

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

* معوقات نفسية.
* معوقات إجتماعية - ثقافية.
* معوقات تنظيمية.

**1-المعوقات النفسية:**

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

**\* تباين الإدراك:**

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

1. تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالـة
2. مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
3. مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
4. درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه[[1]](#footnote-1).

* **الإدراكالانتقائي:**

يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

* **الانطواء:**
* عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
* تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه[[2]](#footnote-2).
* **اللغة:**

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهه أو كتابة، إلا أن اللغـة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الاختلاف مستوى التعليم والثقافة،مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة.أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.[[3]](#footnote-3)

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

\***الاختلافات الوراثية:** إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه[[4]](#footnote-4).

* **تنقية وغربلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات ها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسلة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم،تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد.إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية[[5]](#footnote-5).

* **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة[[6]](#footnote-6).

**2- معوقاتاجتماعية ثقافية:**

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئـة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيهـا الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقـدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

* **التباعدالاجتماعي:**

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيت يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال في المنظمة ذا الحجم الكبير، إذ تتعقد الإتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

**\* الاختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، 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[[7]](#footnote-7).

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال :" فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة ( لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا."[[8]](#footnote-8)

ومنه فالعامل الثقافي لـه دور كبيـر وهـام في تحقيق فعاليـةالإتصال داخـل التنظيـم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

**3-المعوقات التنظيمية:**

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية ،وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

* **صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيت المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يـؤدي إلـى الكثيـر مـن التشويـه للمعلومات ومنه عـدم كفـاءة عمليـة الإتصال وذلك بـ :

* + - التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
    - إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
    - إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.[[9]](#footnote-9)

**\* صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل:**

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

* **مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدامالإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

* + غالبا ما يكون غير محفز.
  + الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
  + عـدم السرعـة فـي الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعـة إبلاغ المعلومـات إلى العاملين.
  + احتمالات التحريف الكبيرة.
  + عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.
* **صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**

ويشمل هذا العنصر على:

* + - قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
    - التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما[[10]](#footnote-10).
    - الاعتماد الزائد على اللجان،حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يـؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
    - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
    - كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
    - العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيت يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيت أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

و انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

1. - محمد يسرى دعبس: مرجع سابق، ص 307 [↑](#footnote-ref-1)
2. - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 252 [↑](#footnote-ref-2)
3. - طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 522 [↑](#footnote-ref-3)
4. - عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص ص: 373 374 [↑](#footnote-ref-4)
5. - ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 635 [↑](#footnote-ref-5)
6. - عبد الغفار حنفي (أ): مرجع سابق، ص 748 [↑](#footnote-ref-6)
7. - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004: ص 242. [↑](#footnote-ref-7)
8. - p.Casse,Ay. Couhaere: les outils de la communication efficace, chotard et associé éditeur, 1984: p51. [↑](#footnote-ref-8)
9. - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989: ص275 [↑](#footnote-ref-9)
10. - كامل المغربي: مرجع سابق، ص 241 [↑](#footnote-ref-10)