

فهماً موحداً لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساعدة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإنّ الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعاً للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- قد يحرف مضمون الرسالة خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

3- الاتصالات المصورة

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير. فالمهم أن يكون كلُّ من المُستقبِل والمرسِل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوباً في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين .

ثانياً- معوقات الاتصال التنظيمي الرسمي

إنّ العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي 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 الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

- 1- معوقات نفسية.
- 2- معوقات اجتماعية - ثقافية.
- 3- معوقات تنظيمية.

1- المعوقات النفسية

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمُستقبِل وتحدث أثراً

عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال. وأهم هذه العوائق هي:

أ- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أنّ الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعانٍ مختلفة لكل شخص عن الآخر. وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه في الأسباب التالية:

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

ب- الإدراك الانتقائي:

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

ج - الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

د - اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أنّ اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص. كما أنّ عامل التخصص قد يشكل صعوبة

في الاتصال إذ أنّ اتصال الأطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم، لكنّ الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون.

بكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإنّ مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإنّ الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

هـ- الانفعالات:

إنّ الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أنّ هناك حاجزاً انفعالياً بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

و- الاختلافات الوراثية

إنّ المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانساً نسبياً وإلا تعذر عليها نقل المطلوب. والمعروف أنّ مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

ز- تنقية المعلومات وغربلتها:

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

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز، وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريباً في المستويات الإدارية كافة .

ح- التجريد:

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها، وليس كما

هي موجودة .

2- معوقات اجتماعية - ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ- التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أنّ أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة. وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية. حيث يُعدّ هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

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

ب- الاختلافات الثقافية:

إنّ التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفاً وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها [وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعباً جداً".

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة

عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لنفاذي 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 عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أنّ عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعلوية.
- إنّ تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ، ذلك لأسباب عدة: كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.
- إنّ 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» أنّ 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 قصوراً في التنفيذ، ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

ب- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من أنّ تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من

فعالية التنظيم، إلا أنّ هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسيطرة.

ج- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث أنّ كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما .
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تُعدّ هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وإنّ الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة 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، إذ يُعدّ من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.