

معوقات الاتصال الإداري:

يوجد العديد من المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال الإداري كما أشار لها العديد من علماء الإدارة، ومن أهم هذه المعوقات: عدم وضوح الأهداف من عملية الاتصال. إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات المستخدمة في عملية الاتصال غير مألوفة للمستقبل ويكون عدم ثقة ووضوح في اختيار الكلمات. اختلاف المستوى الثقافي والتخصص والمستوى الوظيفي والموقع الاجتماعي والغايات والسمات الشخصية بين أطراف عملية الاتصال من مرسل ومستقبل. تضارب البيانات والمعلومات وضعف وسائل الاتصال مثل انخفاض صوت المرسل، أو عدم جودة أسلوب كتابة الرسالة. عدم وجود الثقة بين أفراد المنظمة و عدم وجود لمبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالانتماء للمنظمة. ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح في الاختصاصات وعدم وضوح سياسة المنظمة، ووجود تداخل بين المهام الإدارية.

2- تصنيف معوقات الاتصال الإداري:

تمّ تصنيف معوقات الاتصال الإداري إلى عدّة تصنيفات، لكن بعض علماء الإدارة اجتمعوا على تصنيف الاتصال الإداري كالاتي:

معوقات فردية: وهي المعوقات التي تتعلق بطرفي الاتصال وهما المرسل والمستقبل، وقد يكون سبب هذه المعوقات عدة عوامل منها: الاختلاف في اللغة المستخدمة. درجة التعلم وثقافة المؤهل العلمي التخصص ومستوى الخبرة. درجة الاهتمام بالاتصال أو المقاطعة والمكانة الاجتماعية. معوقات تنظيمية: تتعلق بالتنظيم الرسمي للمنظمة والتنظيم غير الرسمي المنتشر فيها، حيث يرتبط بهذه المعوقات عدد المستويات الإدارية في المنظمة أو كبر حجمها وانتشارها الجغرافي، بالإضافة للعادات والتقاليد والثقافة التنظيمية المنتشرة في المنظمة، ومستوى التفاهم والثقة الموجودة بين الموظفين فيها. معوقات بيئية:

تشمل البيئة بأبعادها جميعها المادية التقنية والطبيعية.

معوقات تكتيكية أو فنية: وتتمثل بقصور أدوات وسائل الاتصال وعدم جودتها، أو عدم ملائمتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو النقص في الخطط والسياسات.

ولاً : معوقات إدراكية : في إتجاهات الفرد أو مشاعره نحو موضوع معين أو نحو طرف آخر في الاتصال .

فتؤثر على سلوكه وموقفه ويؤثر على فعالية الاتصال .

ويمكن تحديد المعوقات الإدراكية .

* تباين إدراك طرفي الاتصال

إعطاء معاني متقايره لنفس الكلمات والرموز .

رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط .

عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات أو المشاعر.

ثانياً : المعوقات اللغوية :

تعتمد اللغة على استخدام الرموز وترتيب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها .

وهذا هو الهدف من عملية الاتصال ، ويدخل ضمن الرموز ، الإشارات المتعارف عليها

وحركة الجسم والوجه واليدين وكذلك شدة نبرات الصوت لكن يلاحظ أن نفس الرموز قد

تحمل معان مختلفة مما يؤدي أحياناً إلى عدم فهم نفس المعنى الذي قصده أحد طرفي

الاتصال . أما في حالة استخدام الكلمات التي يرتبط بها أكثر من معنى ، خصوصاً عند

وضع أنظمة اللوائح، ونجد أن هناك ما يسمى باللوائح التفسيرية للحد من سوء فهم بعض

الكلمات وتفسيرها التفسير الخاطئ .

ثالثاً : معوقات شخصية : ناتجة عن الشخص نفسه حيال عملية الاتصال ، فالاتصالات

عبارة عن نقل أفكار الفرد وأحاسيسه .

العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في الاتصالات الشخصية وتؤثر على اتخاذ القرار .

عامل التشويه والتحريف تأتي من : عدم النزهة - حب الموقع الوظيفي - عدم محبة الخير

للغير - حب المصلحة الشخصية - متطلبات العمل الوظيفي - الصدور الضيقة والقلوب

الضعيفة .

عامل الإدراك الشخصي : هذا العامل يؤثر في حكم الشخص على الآخرين ، حيث تعمم

نتيجة تجربة واحدة (حسنة أو سيئة) على بقية المجتمع (خلال فترة معينة على بقية

الفترات) وهذا الإدراك غير سليم .

عامل السمات الفردية المشوهة : يحدث عندما يكون الشخص متحامل على شخص آخر ،

أو متحيز ضده لسبب ، أو هوى نفسه ، وهذا يؤدي إلى الإجحاف في حقوق الفرد وقد يصل

إلى الإضرار أو الإيذاء به .

عامل الخبرة الشخصية : له تأثير كبير على عملية الاتصالات من خلال التجارب في الحياة

رابعاً : المعوقات التنظيمية :

من هذه العوامل التسلسل الرئاسي تعدد المستويات الإدارية .

المركزية وللامركزية نطاق الإشراف .

إضافة إلى :

- زحم المعلومات وتسلسل إرسال الرسالة كمعوقات تنظيمية . لها تأثير على سلامة المعلومات المراد نقلها .

زحم المعلومات : قد يجد المدير لديه كمية ضخمة من المعلومات بحيث قد لا يجد الوقت الكافي لدراستها نظراً لانشغاله في قراءة الخطابات ودراسة التقارير والاجتماعات والمقابلات وبالإضافة إلى الأعمال الأخرى فإذا زادت الواجبات عن طاقة الفرد تقل كفاءته وفعاليته .

تسلسل إرسال الرسالة : اختلاف الإحساس ومفهوم معنى اللغة بين الأفراد يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو قد يؤدي إلى تشويه في معاني محتوى الرسالة، خصوصاً عند تعدد أطراف نقل الرسالة . وهذا الأمر يزداد سوءاً عندما تنقل الرسالة بصيغة شفوية فينسى محتوياتها (مما يؤدي إلى التشويه) وكلما زادت أطراف تسلسل الرسالة كلما زاد التشويه في معنى محتويات الرسالة .

المواقف الصعبة : لا يخلو التعامل مع الناس من موافق صعبة تحتاج إلى التعامل معها بأسلوب مقنع ومهذب ولكن كيف يمكن تحسين الاتصالات مع الأشخاص السلبيين ؟
يحتاج الأمر إلى تحويل سلوكياتهم ووجهات نظرهم السلبية إلى سلوكيات إيجابية ، ويكسب جانبهم ويتم تحويل العلاقات الصعبة إلى وئام وألفه . هذا يحتاج إلى استخدام السياسة ، واللياقة ، ومعرفة فن التفاوض . فإن استخدام العمل الجماعي ومعرفة كيفية إدارته أمر مطلوب خصوصاً إذا علمنا أن الإدارة والقيادة هي عبارة عن تنسيق جهود الآخرين .
وطريقة تعاملك يعطيك الريادة في الإدارة .

من أنواع الشخصيات الصعبة :

- 1- شخص القيل والقال
- 2- الشخص صاحب الخبرة
- 3- الشخص المتقلب (كالثعبان)
- 4- الشخص دائم الشكوى (الشاكي)
- 5- الشخص المستهتر (اللعب)
- 6- الشخص المشاغب .

التنازع (الصراع) الإداري

معرفة معناه اللغوي قد يكون أمر ضروري (أحياناً) لبيئة المنظمة لأنه يمدّها ببعض المعلومات الخفية . وتأكيداً لذلك :

تحديد وتعريف أنواع التنازع (التصارع) التي تحدث في التنظيم الإداري .

تحليل خلفية التنازع (التصارع) الإداري .

كيفية معالجة التنازع (التصارع) وإدارته ليكون في صالح الفرد والمنظمة .

المعلومات اللازمة لمعالجة التنازع (التصارع) .

الافتناع العلمي وتقديم الحجج كأسلوب لحل التنازع (التصارع) .

التصارع (الصراع) : استخدام أي من الكلمتين (التنازع) أو (الصراع) يعتمد على الحالة أو الموقف بين طرفي الخصومة.

تحليل خلفية التنازع :

يحدث التنازع في المنظمات نتيجة طموح الفرد للحصول على (السلطة) التي تعبر عن

(القوة) وهي مظهراً اجتماعياً غالباً ما يحصل عليه الفرد عن طريق التفاعل مع الآخرين .

(القوة أو السلطة ليست موهبة) فيحصل عليها الفرد طبقاً لعلاقاته التي ينميها ويطورها مع

الآخرين وهنا يستخدم الفرد كل قدراته الاتصالية للوصول للهدف .

والسلطة تأتي بأشكال مختلفة:

حجب مكافآت الأفراد دون سبب.

تمسك من بيده السلطة من إعطاء معلومات يحتاجها الأفراد الآخرين في المنظمة .

عدم تنفيذ القرارات الخاصة بالآخرين .

عدم تنفيذ الأنظمة واللوائح الإدارية في حق المقصرين اللذين يستحقون العقاب .

ملاحظة : وفي هذه الحالات وغيرها هضم لحقوق الآخرين تنشأ عنها الخصومات

والتنازع كنوع من رد فعل لذلك التصرفات غير السليمة وبالتالي يصدر عنها محاولات

عكسية لسلطة وهمية وهذا يولد التنافر والتباعد بين الأفراد يجعلهم مهددين في أداء أعمالهم

مما يدفعهم إلى أخذ استراتيجية دافعية.

كيفية معالجة التنازع :

تطوراً لفكر الإداري ومر بنظريات عديدة ، كل نظرية تنظر إلى التنازع والخلافات طبقاً

لمفهوم تلك النظرية .

نظرية الكلاسيكية (تيلور وفايول) يدعيان أنه لا وجود للتنازع فالمدير هو العاقل

والناصح والراشد بينما الموظف ينقصه ذلك وعليه تنفيذ الأوامر دون نقاش . وإذا أظهرت

بوارد أي خلاف أو عدم تنفيذ للأوامر لا بد من معاقبة الموظف أو حتى فصله (لأنه لا يوجد

اعتراف بوجود تنازع) .

النظرية الإنسانية (ماسلو) تفترض هذه النظرية أهمية وجود وخلق علاقات إنسانية مرضية

وبدرجة كبيرة من التفاهم بين الرئيس ومرؤوسية . ووجود تنازع يلقي هذا الافتراض لأن

التنازع يوحى ويعير عن تفكك في العلاقات الإنسانية وعدم رضا الموظف بشكل عام مما

يؤثر على إنتاجية الموظف .

لذا لا بد من تلافي حدوث الخلافات (وبجهد أكبر تناسبها) وحتى يمكن للإدارة تطبيق هذه

الفرضية حاولت الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لأعضائها .

لكن نتيجة ذلك كل فرد يكبت مشاعره في داخله حتى لا يظهر الخلافات في المدى القصير ولكن على المدى الطويل أن ذلك يترك آثار أكبر وأعمق في النفوس مما يؤثر على سلامة المنظمة ونجاحها.

النظرية الحديثة : لا يمكن للمنظمة أن تتجاهل وجود التنازع بشكل أو آخر . ولا يمكن جعل كل فرد في المنظمة راضي دائماً ودون حصول آثار سلبية .
ولذا تفترض النظرية الحديثة :

يحدث التنازع دائماً لسبب أو آخر (قد يكون) عدم الاتفاق بين ما يتوقعه الموظف من المنظمة وما تقدمه المنظمة إليه أي حدوث عدم توافق وانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

التنازع يساعد الفرد في إعادة النظر في حل مشاكلهم .

قد يكون للنزاع آثار إيجابية في المنظمات .

يمكن تخفيف حدة التنازع والتقليل منها في المنظمات الروتينية .

يساعد التنازع الأفراد في التعرف على بعضهم البعض وتنمية علاقات أفضل .

يساعد الأفراد على إدراك الاختلافات الفردية والاعتراف بوجودها ومحاولة تقليص فجوة هذه الاختلافات .

يساعد الفرد على إطلاق وتحريير الضغوط والغضب الداخلي بدلاً من تركها داخل نفسه فتؤثر على صحته وعمله وإنتاجه.

يمكن أن يكون للتنازع آثاراً حسنة أو سيئة للفرد وكذلك للمنظمة . فالفرد يكتشف وجود مشاكل في بعض الاستراتيجيات التنظيمية ، وعلى ضوء ذلك تحاول المنظمة الأخذ في تعديل تلك الاستراتيجيات .

وبناءً على ذلك فإنه لا يمكن تجنب النزاع في المنظمة وقد يكون أحياناً مفيداً أو مطلوب لعمل المنظمة ولكن هذا لا يعني تجاهل وجود أو حصول النزاع بل يتطلب مواجهة النزاع وتوجيهه لصالح الفرد والمنظمة ولذا لا بد أن تكون لدى المنظمة قيادة فعالة وقادرة على مواجهة النزاع والبحث عن أسبابه لإدارته بحكمة وطريقة سليمة ترضي جميع الأطراف .
وحتى يمكن تنمية مهارة مواجهة النزاع وإيجاد حل مناسب نحتاج إلى دراسة العناصر التالية :

أ- محيط وخلقية التنازع .

ب- أسباب التنازع

ج - أساليب حل التنازع

* محيط التنازع # أطراف التنازع : (الشخص مع نفسه) (فرد مع آخر) (مجموعة مع أخرى) (مجموعة مع فرد أو مجموعة) .

أسباب التنازع كثيرة منها :

- تضارب المصالح - تباين الطموحات - التنازع لمجرد التنازع .

أساليب واستراتيجيات حل التنازع :

وجد العلماء أن حل التنازع يعتمد اعتماداً كبيراً على بعض العوامل مثل :

حقيقة الشخص (الشخص) الذي تنسب إليه المشكلة .

حقيقة الشخص (الطرف المحايد) الذي يريد التنازع وأسلوبه في إدارة التنازع وذلك في

حالة وجود طرف محايد .

فالطرف المحايد : ربما تكون له نظرة مختلفة تماماً في كيفية إدارة عملية التنازع

(الخلاف) عن أطراف ، أصحاب النزاع ، وله أسلوبه الذي يستخدمه في المناقشة من

تكتيك واستراتيجية للوصول إلى حل عادل لطرفي التنازع وغالباً ما تكون هذه

الاستراتيجية أو التكتيك مخططة مسبقاً أو قد تكون روتينية وذلك طبقاً لنوعية وحجم

التنازع .

وهناك خمسة أنواع من الاستراتيجيات التي وضعها (بليك وموتون) والذين اقترحا شبكة

مكونة من خمس مربعات توصف أنواع القيادة الإدارية .

- استراتيجية التجنب

- استراتيجية التكيف

- استراتيجية القوة

- استراتيجية التعاون

- استراتيجية الحل المتوازن (العادل) .

استراتيجية التجنب : تجنب الطرف الآخر أو عدم الاهتمام به (هذا الأسلوب قد يكون مجدياً

لفترة بسيطة مؤقتة .

استراتيجية التكيف : الاهتمام بالطرف الآخر والتعامل معه لحل المشكلة (قد تستخدم هذه

الاستراتيجية في مواقف تبادلية) التي تعتبر بسيطة أو غير معقدة وللمحافظة على علاقات

إنسانية طيبة مع الآخرين والتنازع يمر وكأنه لم يحدث .

استراتيجية القوة : الاهتمام بالنفس فقط .

الشخص هنا يستخدم الإكراه والقوة وأحياناً القسوة للحصول على ما يريد وليس هناك

وجود للاقتناع أو التعاون ويلجأ الشخص إلى كل الطرق التي تؤكد ذاته .

* يؤكد ويجزم بشيء ما . * لا يعترف بأخطائه * يستخدم الاتصال الشفوي كي لا يوثق

الاتصال .

يلجأ إلى تطبيق الأنظمة واللوائح ضد الشخص الآخر . ولكنه يترك آثاراً عكسية ويخلق

جواً سيئاً للمنظمة ويوحي بعدم الثقة في الأشخاص .

استراتيجية التعاون : تدعوا إلى حل المشاكل . مفضلة لدى معظم المنظمات الإدارية وهذا الأسلوب يدعم كل الأطراف المعنية .

ونجاحها يعتمد على :

حرية التعبير عن المشكلة والرأي بأنه .

قدرة الشخص على التسامح والتساوي في المعاملة .

قدرة الشخص على الاستماع للإرشادات والتوجيه وليس اللوم أو التوبيخ .

وفشلها ينتج عندما يكون المحيط مليء :

أخذ موقف معارض .

التمسك والتعصب لرأي ما .

إلقاء المسؤولية على طرف واحد فقط .

* استراتيجية الحل المتوازن (العادل) التسوية والتالف للحصول على الحل الوسط .

هذه الاستراتيجية أحد الاستراتيجيات العادلة لحل النزاع .

يشترط هذا الأسلوب :

الأساليب المحبب استخدامها والمرغوبة من كلا الطرفين .

ويشترط أيضاً الحث على حل وسط عادل يرضي الطرفين .

ويمكن تقسيم الخلافات إلى مجموعتين ومواجهة الأطراف المعنية في الوسط للحصول

على شيء من الرضا .

(قد تبدو هذه الاستراتيجية سريعة للوصول إلى الحل المطلوب) ولن يكون طرف كاسب

أو طرف خاسر .

التدخل الخارجي لحل النزاع : وهو ما يسمى بالطرف الثالث ومهمته إدارة النزاع عند

عدم قدرة أي من الطرفين الوصول إلى حل مناسب فيلجأ أحدهما أو كلاهما إلى طرف

خارجي محايد للمساعدة في تعديل الوضع وإحقاق الحق.

الطرف الثالث : - أما يكون موظف آخر - أو رئيس قسم - أو طرف خارج المنظمة

(موظف قانوني) .

ويسمى بالوسيط أو الحكم :

إذا كان حكماً :

على كل طرف الالتزام والإنصياع للقرار الذي يصدره الحكم .

عمل القرار المناسب بناء على المعلومات التي حصل عليها من الطرفين .

إعطاء فرصة متساوية للطرفين في الإدلاء بأقوالهم والسماع لكل منهم على حدة .

وإذا كان وسيطاً :

جمع الطرفين في مكان محايد .

فتح باب النقاش بين الطرفين .

إعطاء فرصة متساوية للطرفين في الإدلاء بأقوالهم والسماع إليهم وعملية الاتصال تلعب دوراً كبيراً حيث يكون كل منهم وجهاً لوجه وكل واحد يحاول أن يتكلم من وجهة نظره عن المشكلة حتى يصل إلى قناعة وقرار معين مع نفسه .

قد يحدث أن أحد الطرفين لا يستخدم المنطق في الأقوال أو منفِعلاً فيكون دور الطرف الثالث تكتيكي يقوم بتوجيه النقاش الوجهة الصحيحة والسليمة والمحاولة في الحصول على معلومات كافية وصحيحة من كلا الطرفين وتهدئة الموقف .

عمل توصيات مناسبة للطرفين بناءً على المناقشات والمفاوضات التي تمت .
إعطاء فرصة لإجراء لقاءات متكررة إذا دعت الحاجة إلى ذلك .

التزام الطرفين بالقرارات التي تم الاتفاق عليها .

كيف يمكن التعامل مع النزاعات والخصومات :

إجراء اجتماعات دورية لمناقشة الشكاوي أو القضايا سواء موجبة أو سالبة.
التأكد بأن كل فرد فهم المعنى المقصود .

الابتعاد عن الاعتقاد بأن الشخص الآخر لا يمكن التفاهم معه .

إعطاء الطرف فرصة أخرى للتعامل معه وفهمه والصفح إذا لزم الأمر .

بعد انتهاء الاجتماع لابد من عمل ما تم الاتفاق عليه .

التغلب على عقبات ومعوقات الاتصالات :

أي عقبات تقلل من فعالية القيام بالعمل والواجبات الإدارية ويؤدي إلى خلافات وصراعات جسيمة .

ويمكن وضع أساليب إضافية تساعد على التغلب على بعض العقبات :

الحصول على معلومات مرتدة (التغذية العكسية) لأهمية المعلومات لكل من المرسل والمستقبل .

استخدام الاتصال الشفوي (وجهاً لوجه) للتوضيح والحصول على معلومات مرتدة والتعرف على الأثر .

الاتفاق على المعاني المقصودة حتى لا يساء الهدف من الاتصال وهذا يتطلب الاهتمام بالمعنى الرمزي وفهم الكلمات على الوجه الصحيح والسليم .

استخدام أسلوب البساطة والدقة في الاتصال وخصوصاً الاتصال الشفوي .

3- إرشادات عامة لزيادة فعالية الاتصال:

الزيادة فعالية الاتصالات الإدارية والتقليل من أثر معوقات الاتصال، فلا بُدّ من المدير

أن يأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية: لا بُدّ من تكوين مهارة الاستماع والفهم لكل من

المرسل والمستقبل. وضوح الرسالة المرسله وذلك عن طريق وضوح العبارات ولغة

الاتصال. على المدير أن يكون مصدراً للسلطة ومحدداً للوقت وحريصاً على اختيار المعلومات التي يبعثها. على المدير أن يحافظ على مستوى عالي من الصدق والليونة والرفق والتفاهم. على المدير أن يعمل بشكل مستمر على أن تصله تغذية راجعة؛ ليعرف ردة الفعل لمستقبل الرسالة وعلى استيعابه للرسالة المرسله.