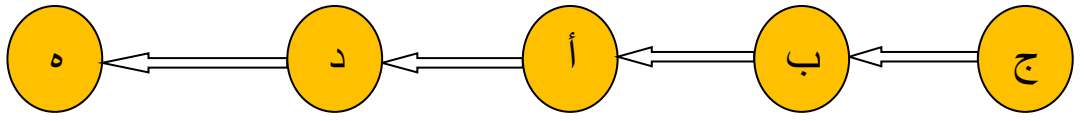


المحاضرة السادسة: شبكات الاتصال التنظيمي

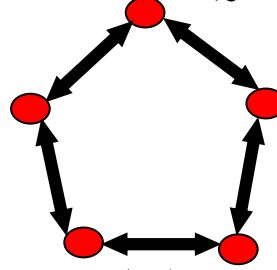
تأخذ الاتصالات الإدارية في المنظمة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً. وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة. ويمكن تصنيف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1- اتصال على شكل سلسلة: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس أو المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محدوداً عادة.



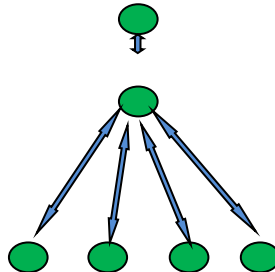
الشكل رقم 4- شبكة اتصال السلسلة

2- اتصال على شكل دائرة: يمثل شبكة الاتصال شبه الكامل، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضاً قادرون على الاتصال مع بعضهم، وتعد هذه الشبكة من الشبكات الأكثر ديمقراطية حيث ليس هناك قائد معين مع تساوي جميع الأعضاء في المكانة اللامركزية والروح المعنوية العالية.



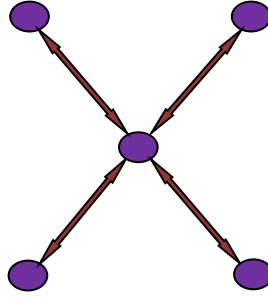
الشكل 5- شبكة اتصال الدائرة

3- اتصال على شكل عنقود: وهذا يمكن شخصاً واحداً من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة من الاتصال ببعضهم بعضاً بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يمكنه الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.



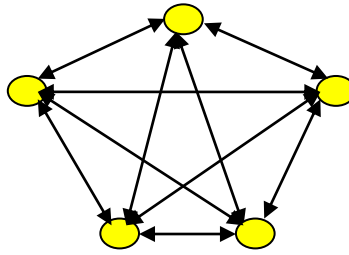
الشكل رقم 6- شبكة اتصال على شكل عنقود

4- اتصال على شكل عجلة: حيث أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة ويكون في الغالب المدير يتحكم بعملية الاتصال بأكملها ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشتركين إلا عن طريق ذلك الشخص (المدير).



الشكل رقم 7- شبكة اتصال على شكل عجلة

5- اتصال على شكل نجمة: وهو النمط المثالي حيث يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى.



الشكل رقم 8- شبكة اتصال على شكل نجمة

4- معوقات الاتصال التنظيمي: هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها مايلي:

1- معوقات نفسية (شخصية): وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

ويمكن حصر هذه المعوقات في:

أ- معوقات في المرسل: وتنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم المعلومات والأفكار التي يود إيصالها للآخرين، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- 1- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- 2- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 3- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- 4- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها.

- 5- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- 6- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- 7- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- 8- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- 9- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في المستقبل: يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم: قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، وتكون نتيجة ذلك حجب المعلومات التي يكون باستطاعة الرؤوس تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين.

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منه: حيث أن كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتفاهة، تجعل الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في كثير من الأحيان مضيعة للوقت، كأن يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للمنظمة، رغبة منه في إبراز مكانته وإرضاء لغروره، وهذا ما يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات.

كما يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة المنظمة.

هـ- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة): فالمرسل حين يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة. وهذه الكلمات تعكس مشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه الوظيفي وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه... الخ والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه الاتصال على نحو لم يكن مقصود من المرسل، مما يؤدي إلى خطأ في فهم المعنى المقصود وبالتالي عدم نجاح عملية الاتصال بينهما.

2- معوقات تنظيمية: تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط الذي يمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل، فإن كان هذا الأخير متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:

أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحداتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. واتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال وسريعة وفعالة.

ب- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة، فيتأثر الاتصال المساعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من المعلومات.

ج- طبيعة العمل: فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

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

3- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة): وتنص هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

4- معوقات بيئية: من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق.

وهناك جانب آخر للبيئة الداخلية للمنظمة وهو المكان الذي يؤدي به العمل والذي قد يكون سيء الترتيب أو قليل التهوية والإضاءة أو قد يكون باردا أو جافا إلى غير ذلك من المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال داخل المنظمة.