

6-7- نظرية التعزيز: واضع هذه النظرية هو "Frederik Skinner" فريدريك سكينر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك<sup>1</sup>.

ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

-تحديد السلوك المرغوب فيه .

-جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه .

-اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.

سابعاً: الاتصال

### 1-تعريف الاتصال:

هناك عدة تعاريف للاتصال نذكر منها:

يعرّف الطبيب الاتصال بأنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، فهوى العملية التي يتم عل طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد<sup>2</sup>.

عرّف نيومان وسومار الاتصال بأنه: عملية تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر<sup>3</sup>.

يعرّف bussenault chantal الاتصال بأنه: عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على كل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص05.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.

ويعرّف كيلي Kelley الاتصال بأنه: العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به، أي أن الاتصال مصدر كل نمو عند الانسان ما عدا النمو الجسمي، ويتضمن الاتصال مرسلًا ومستقبلًا ورسالة وقناة اتصال ووسيلة<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاتصال بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح معروفة بينهم وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسيير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للبحث والملاحظة والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.

## 2- أهداف الاتصال:

تتمثل أهداف الاتصال فيمايلي<sup>2</sup>:

-نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.

-تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

-توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.

-إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

-تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلف الثقة والاحترام بينهم.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup>فريد كورتل، إلهام بوجليلة، الاتصال واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 50-51.

-تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحفيز العاملين.

-شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

-الاستشارة ومناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

-نقل المعلومات والمعارف من فرد إلى آخر من أجل تحقيق التعاون.

-تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة.

### 3- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

-**الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير والحركة، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال و يوقفه و يقوم بدراسته و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال . إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

-**الاتصال يشكل نظاما تاما:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورجع صدى وبيئة اتصالية و إذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

- **الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:** الاتصال نشاط يبني على التقا عل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. حيث أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

<sup>1</sup>شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

-الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا: إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة و بما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، و ما إذا تقادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

-الاتصال قد يكون قصديا لا قد و يكون: ويتمثل ذلك في أربع حالات:

- ✓ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.
- ✓ وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على محادثة خاصة بين الاثنين.
- ✓ وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.
- ✓ قد ويرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منه ما بذلك، ويتمثل ذلك بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

-الاتصال ذو أبعاد متعددة: بالرغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤدي به عفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات. فالالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

4-عناصر العملية الاتصالية : إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء و المفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية

الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال و إمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية و تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

**المرسل:** هو الجهة التي تنقل الرسالة ، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه ، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات

**الرسالة:** هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار و الكلمات والمعلومات و البيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.

**قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. الخ وانتهاء بالحاسوب و تقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.

**المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام.

**التغذية الراجعة:** ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر و هي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل.

## 5-أنواع الاتصال:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، 2016، ص216-217.

أ- **الاتصالات الرسمية:** تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي<sup>1</sup>:

أ-1 **الاتصالات النازلة:** وهي اتصالات من أعلى أسفل، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وفي هذا النوع من الاتصالات الرسمية تنساب الاتصالات في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة.

أ-2 **الاتصالات الصاعدة:** إن أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، أي التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها، هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.

أ-3 **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة يهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها لها عن الاتصالات الصاعدة أو النازلة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

أ-4 **الاتصالات القطرية (المتقاطعة):** وتتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم قصد تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

ب- **الاتصال الغير الرسمي:** هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1996، ص147.

في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد قنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى<sup>1</sup>.

وقد يكون وجود وقوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافقها دليلا على جمود التنظيم الرسمي وعدم ملاءمته للمتغيرات المستجدة أو دلالة على مجانية التنظيم، للعدالة في توزيع السلطة والأدوار مما يشجع روح التحالف ضد التنظيم توخيا لإصلاح الأوضاع أو دلالة على بدائية وديكتاتورية القيادات في تعاملها مع العاملين، مما يولد لدى الآخرين شعورا بالاحباط، يؤدي إلى الدخول في تحالفات تعيد لهم قدرا من السلطة والشعور بالاحترام والانسانية<sup>2</sup>.

## 6- شبكات الاتصال التنظيمي

تأخذ الشبكات بكل أنواعها أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات وهذا يؤدي إلى تحقيق كفاءة الاتصال في المؤسسات وقد اختلفت جهات النظر في تحديد هذه الأنواع وإعطائها تسميات ومن أكثر هذه التسميات شيوعا في الاتصال التنظيمي نجد.

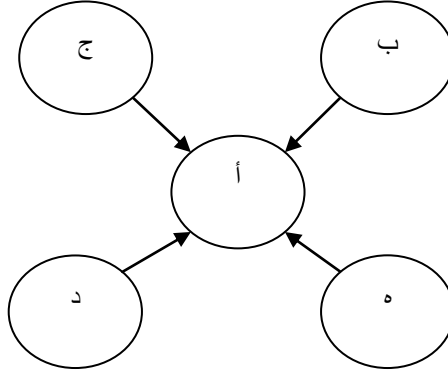
أ- **شبكة العجلة:** وفيها تنحصر عملية الاتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي في المؤسسة . ولا يستطيع أي من الأفراد الآخرين الاتصال إطلاقا أي أن الاتصالات لا تخرج من الهيكل المحدد الرئيس يميل إلى تركيز السلطة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص182.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص220.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص174.

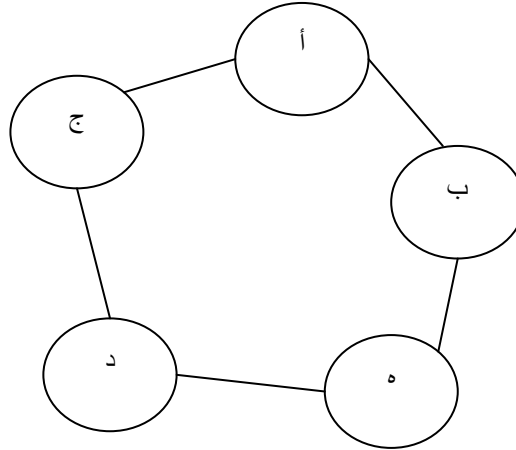
الشكل رقم(12): شبكة العجلة



المصدر: نفس المرجع، نفس الصفحة.

ب-شبكة الدائرة: تتميز هذه الشبكة بعدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال ولسيل المعلومات فيها<sup>1</sup>. و الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم(13): شبكة الدائرة



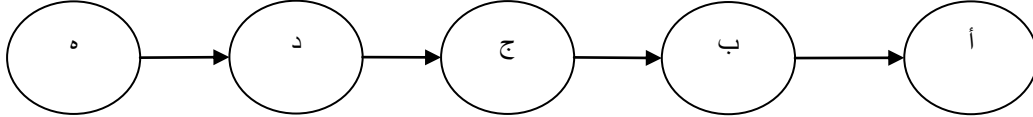
المصدر: محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011 ، ص42.

<sup>1</sup>حسن محمد عبد الرحمان، الاعلام والاتصال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006 ، ص13.



ج-شبكة السلسلة: يمثل هذا النوع من الإرسال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين<sup>1</sup>.

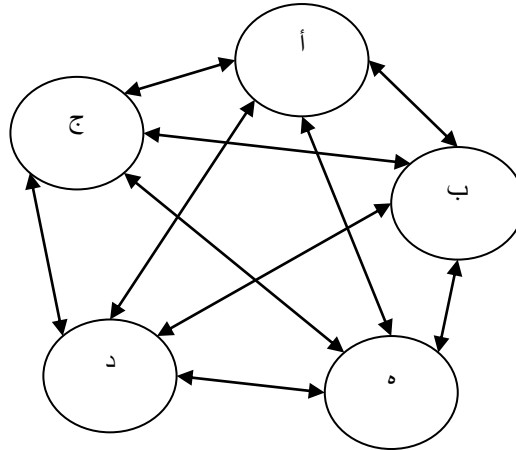
الشكل رقم(14): شبكة السلسلة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2007، ص502.

د-شبكة النجمة: في هذا الشكل يتاح لكل فرد من التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر فالاتصال هنا يتجه إلى الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلبية<sup>2</sup>.

الشكل رقم(15): شبكة النجمة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 249.

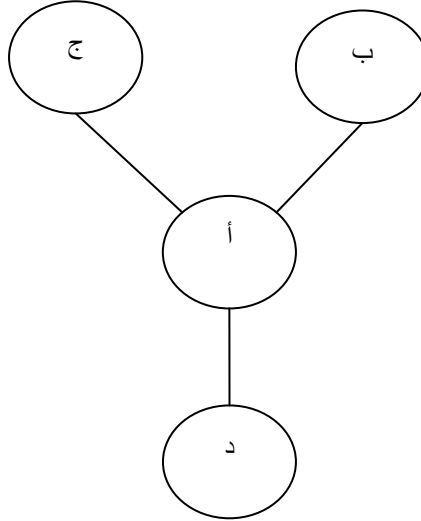
<sup>1</sup> أخضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص89.

<sup>2</sup> محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005، ص 34-35.

هـ- الشكل Y :

في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصالا إداريا مع عدد معين من التابعين له، ومن ثم يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم(16): يوضح الشكل Y



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص502.

7- معوقات عملية الاتصال:

تتمثل أهم معوقات الاتصال التنظيمي فيمايلي:

أ-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إريد، 2007، ص ص 114- 115.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص66.

- تداخل الاختصاصات وعدم وضو المسؤوليات مما يترتب عل ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال في المنظمة.
- غموض الأهداف التنظيمية وعدم توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الادارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الأهداف والغايات إل وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين، ويجعل القيادات العليا تعلق اخفاقاتها عل اللوائح التنظيمية.
- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخل القنوات الاتصالية.
- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- ب-المعوقات النفسية والشخصية : عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد البسيكولوجي بين الأفراد. والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم<sup>1</sup>.
- ج-المعوقات اجتماعية: يمكن إدراج هذه المعوقات في النقاط التالية<sup>2</sup>:
  - عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا: يرى الكثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار للأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه للإدارة العليا لينالوا عندهم الرضا والمكانة، أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيء فلا يرفع ويمكن أن يعبر عن ذلك بانعزالية الإدارة العليا واعتمادها عل النظم الرسمية للاتصال،

<sup>1</sup>برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup>بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال يربط جميع العاملين بالمنظمة من إدارة عليا وإدارة تنفيذية برباط يتميز بدرجة عالية من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد:** إن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته، وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة اللاتفاهم ويزيد من هذه الاختلافات غياب نشاطات اجتماعية وترفيهية تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم
- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة:** وما يرتبط بذلك من:
  - اختلافات في المستقبل الوظيفي (إدارة عليا - وسطى - تنفيذية) .
  - اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي).

**د-معوقات لغوية وانفعالية:** ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات و الأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وإن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة و الانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة ،والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل<sup>1</sup>.

**هـ-المعوقات البيئية:** تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

- اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث توجد العديد من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوف في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

-**التشتت الجغرافي:** إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرار القرارات و مواقع التنفيذ تؤدي الى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup>محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 252.

## و- معوقات فنية ومادية:

تنصب هذه المعوقات عل الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويرتبط الجانب المادي من هذه المعوقات بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعط لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية، ويمكن إجمال هذه المعوقات في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة.

- احتواء الرسالة عل بعض البيانات التي يصعب تفسيرها.

- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف.

- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة.

- عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.

عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة مما فهم الرسائل والرد عليها بسهولة.

- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها.

- زيادة الاعتماد على الاتصال المباشر والشفهي والأنواع الأخرى.

<sup>1</sup> بوجنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70.