

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

لا يمكن أن توجد أي مؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكمة بنظام اتصالي، فلا يمكن أن نتصور جماعة من الجماعات، دون أن يتم الاتصال الفعال بين أفرادها.

### **1- مهارات الاتصال:**

هناك عدة مهارات تتمثل في:

**1-1- مهارة القراءة:** تكمن الحاجة إلى القراءة السريعة وبفعالية وكفاءة خاصة في المواقف التي تتطلب الاطلاع على عدد كبير من التقارير أو الملفات أو الخطاب في وقت قصير.  
إن القدرة على القراءة بسرعة مع الفهم الجيد تمثل مهارة أساسية يجب تتميّتها، لأنها تساعد على إنجاز المهام المطلوبة في وقت أقل وبكفاءة أعلى. وذلك كونها تحقق الأغراض التالية:

- الحصول على المعلومات؛
- الفهم والدراسة والتركيز لاكتساب معرفة أعمق؛
- القراءة النقدية التي تهدف إلى تحليل المحتوى وتقديره.

إن القراءة السريعة مفيدة وفعالة في الغرض الأول من القراءة، أي الحصول على المعلومات، لكنها قد تعيق الفهم والدراسة أو النقد في الغرضين الثاني والثالث. كما أن القراءة الصامتة لا تتطلب نطق الكلمات بصوت مسموع، بل تعتمد على التعرف البصري على الكلمات وفهمها مباشرة، وهي شكل من أشكال الاستماع بالعين، رغم أن التواصل الشفهي يعتمد على الصوت.

كما أن القراءة السريعة لا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، بل بالأسلوب الذي يتبعه أثناء القراءة.  
والفرق بين القارئ السريع والبطيء يتمثل في عدد مرات تركيز العين، فالقارئ البطيء يثبت نظره على كلمات أقل في كل مرة، بينما القارئ السريع يستوعب مجموعة أكبر من الكلمات بنظرة واحدة، مما يجعله يقرأ بسرعة أكبر.

### **1-1-1- العوامل التي تعيق الفهم والتركيز أثناء القراءة تنقسم إلى:**

#### **أ- عوامل ذاتية:**

وهي تلك التي تتعلق بالقارئ نفسه، وتتمثل في:

- ضعف الدافع أو قلة الاهتمام بموضوع القراءة؛

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

- التعب أو قلة النوم والرغبة في الراحة أثناء القراءة؛
- عدم امتلاك خلفية معرفية سابقة حول الموضوع، أو نقص الخبرة المرتبطة به.

### **ب- عوامل بيئية أو خارجية:**

وتتمثل في الاتجاهات الشخصية أو المواقف المسبقة تجاه ما يقرأ، سواء كانت مؤيدة أو معارضة، مما قد يؤدي إلى تشويه الفهم الصحيح للنص أو التأثير على تفسيره بموضوعية.

**1-2- مهارات الكتابة:** تعد الكتابة ضرورة أساسية لكل من يشغل منصباً إدارياً أو مهنياً، مثل المدير أو رجل الأعمال، نظراً لاعتمادهم المستمر على نقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتقارير والمذكرات بشكل دقيق وسليم. وبالتالي فهو من الضروري تحسين أسلوب الكتابة لضمان وصول الرسالة بوضوح وتحقيق الهدف المطلوب منها.

ويعود الاختلاف في أساليب الكتابة بين الأفراد إلى تفاوت مهاراتهم وثقافاتهم، إلا أن هناك مبادئ عامة متعارفاً عليها في الكتابة الفعالة ينبغي الالتزام بها.  
وعند الكتابة يجب تحديد الهدف الرئيسي من الرسالة أولاً، سواء كان الغرض إقناع الجمهور أو نقل فكرة بوضوح، وإذا لم يكن الهدف محدداً، فقد يصعب إيصال المعنى المطلوب وتضيع الجهد دون نتيجة فعالة.

**1-3- مهارة الاستماع:** يختلف الاستماع عن السمع، في بينما السمع هو استقبال الأصوات من البيئة المحيطة، فإن الاستماع يتطلب انتباهاً وتركيزًا لفهم المعاني المقصودة.

ويعد الاستماع من أهم المهارات العملية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل الاجتماعات، والمقابلات، والمفاوضات، والمحاضرات، والتدريب، والتوجيه الإداري.

تعد تنمية مهارة الاستماع أمر حيوى لتحسين الفهم والتفاعل بين الأفراد وتعزيز العلاقات والنجاح المهني، فالشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع بفعالية غالباً ما يحقق أداء أفضل، ويحصل على فرص أكبر للترقية وتحسين أوضاعه.

كما يعد الاستماع مهارة مكتسبة يمكن تعلمها وتطويرها بالممارسة المستمرة، وأن صلاح حياتنا يرتبط بصلاح قدرتنا على الإصغاء لآخرين وفهمهم بعمق.

**1-4- مهارة التحدث:** يعد التحدث أحد أهم مهارات الاتصال اللغطي، وهو يتمثل في استخدام الرموز اللغوية المنطقية لنقل الأفكار والمشاعر إلى الآخرين، سواء كان ذلك عبر الاتصال المباشر كالمนาشرات

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

والمحاضرات، أو من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الهاتف، الإذاعة، أو التلفاز. حيث يقوم على أربعة عناصر أساسية وهي المعرفة، والإخلاص، والإحساس، والتوجيه.

ولكي يكون الحديث فعالاً، ينبغي أن تتوفر لدى المتحدث مجموعة من السمات الضرورية، منها السمات الشخصية التي تعكس الثقة واللباقة، والسمات الصوتية التي تتعلق بنبرة الصوت ووضوحته، والسمات الإقناعية التي تمكّنه من التأثير في الآخرين وإيصال رسالته بفاعلية.

### **١-٤-١- السمات الشخصية:**

وتتمثل في:

**١-٤-١-١- الموضوعية:** وهي القدرة على الحكم بعدل ومن دون تحيز، تعد من الصفات المهمة في التحدث والتعامل مع الآخرين.

فالمتحدث العادل هو من يحكم على الأمور بموضوعية دون أن يتأثر بميله الشخصي أو مصالحه الخاصة، ويستخدم لسانه للتعبير عن الحق وإنصاف لا عن المصلحة أو المجاملة، مما يجعله جديراً بالاحترام والثقة بين الناس.

**١-٤-١-٢- الصدق:** يعكس الحديث الصادق مشاعر المتحدث الحقيقة وأراءه وأفكاره بصدق، بحيث تتطابق كلماته مع أفعاله وتصرفاته، مما يدل على الانسجام بين قوله و فعله.

**١-٤-١-٣- الوضوح:** إن المجاملة والكلام المزين أو التملق لا قيمة لهما إذا لم يكن وراءهما صدق أو نية صافية، أي أن الكلمات الخالية من المضمون الحقيقي لا تعكس حقيقة الشخص أو موقفه.

**١-٤-١-٤- الدقة:** أي استخدام الكلمات التي تؤدي المعنى المقصود.

**١-٤-١-٥- الاتزان الانفعالي:** أي الانفعال يكون بالقدر الذي يتاسب مع الموقف، وأن يكون الفرد متحكماً في انفعالاته.

**١-٤-١-٦- المظهر:** يعكس المظهر رؤية المتحدث لنفسه وطريقة نظر الآخرون أحکامهم عنه، حيث يشمل المظهر النظافة والأناقة، شخصية المتحدث، الملابس أو المظاهر المناسب للحالة، إضافة إلى صحة النفس والبدن.

**١-٤-١-٧- السمات الصوتية:** وهي النطق بالشكل الصحيح والصوت الواضح، والنبرة والحديث السريع، وعلامات الوقف..... والتي لها قدرة عالية في إنجاح الحديث.

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

**١-٤-١-٨- السمات الإقناعية:** وتشتمل في قدرة المتحدث على التحليل والابتكار ومدى قدرته على العرض والتعبير وضبط انفعالاته، وتقدير النقد.

**٢- شروط فعالية الاتصال:** من الضروري إدراك أن عملية الاتصال ليست مجرد إجراء عادي وسعي التتنفيذ، بل هو عملية ذات أبعاد فنية وعلمية، تستوفي مجموعة من الشروط، تتمثل في:

**٢-١- التخطيط الجيد للاتصال:** ويتم ذلك بتحديد الهدف الفعلي من العملية بعدها الوسيلة والنوع الملائم له، بعدها تحدد اللغة أو الرمز المفهوم بدقة من طرف المستقبل، وتجنب الرموز المبهمة أو الناقصة، حيث يساهم ذلك بشكل كبير في نجاح عملية الاتصال.

**٢-٢- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال:** يتم ذلك من خلال مراجعة واستشارة المرسل لبعض الأفراد إذا كان ذلك ممكناً بهدف التأكد من فهمهم ما يريد منهم فهمه عند القراءة.

**٢-٣- إجادة فن الانصات:** عندما يكون الاتصال مباشر لا بد من منح الفرصة للمرسل إليه لتعبير عن آراءه وأفكاره، مع الانصات الجيد له لحسن فهم المراد فهمه، مع عدم التدخل إلا في حالة إزالة تشتيت الحديث، أو طرح بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساهم في استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

**٢-٤- الحصول على التغذية العكسية:** تتم بمتابعة الاتصالات، فأحياناً لا تتحصل معرفة مدى نجاح الاتصال ما لم تكون هناك متابعة للعملية وإرجاع الصدى من قبل ملتقي المعلومة والتعبير عن فهمه لها، لأن يمكن من معرفة مدى نجاح الاتصال.

**٢-٥- معرفة الظروف المحيطة:** هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية الاتصال الذي يجب أن يكون حساساً مع هذه الظروف وإزالة المؤثرات أو العوامل السلبية، من خلال:

- استخدام الوسائل المناسبة والمفهومة وذات المصداقية للملتقي؛

- معرفة طبيعة وظروف وميول ورغبات الملتقي؛

- الأخذ بعين الاعتبار بعدد مستويات الإدارة عند كتابة الرسالة؛

- إذا كان هناك تشويش يجب تكرار الإرسال حتى تنتشر الرسالة، أو الاستعانة بعدة قنوات اتصالية أو استخدام متصل متعدد للانتباه.

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

**3- معوقات الاتصال:** هناك عدة معوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، بما يؤدي لنتائج سلبية، وتنقسم إلى:

### **1-3- معوقات عامة:**

تتمثل في:

**1-1-3- المعوقات المتعلقة بالمرسل:** يجذب المرسل أن يكون المرسل إليه على حكمة ومنطق وتركيز كبير ودرية، التي تسهل عليه عملية توصيل المعلومة، ومن المعوقات التي يكون مردّها المرسل حالته النفسية، الأحكام الخاطئة أو المظللة، التوقيت الخاطئ للإرسال، عدم كفاءته أو افتقاره لمهارات الاتصال.

**1-2-3- المعوقات المرتبطة بالوسيلة:** بما أنها مهمة في عملية الاتصال فإن اختيار الوسيلة الخاطئة، أو استخدامها بشكل خاطئ، أو ازدحام قنوات الاتصال سيعيق عملية الاتصال.

**1-3-3- المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة:** هناك العديد من المعوقات من ناحية المضمون، والتي قد تكون عن أو دون قصد، والتي قد تكون لغة الرسالة وهدفها، أسلوب كتابتها ونطقتها.

**1-4-3- المعوقات المتعلقة باللغوية العكسية:** تعتبر التغذية العكسية بمثابة خلاصة عامة للاتصال، ومن العوامل التي تعيقها التركيز على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل، اهمال الرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعد مؤشر لاستلام الرسالة أو لا، نظرية المرسل ومدى استعداده لنقاش آراء الآخرين وعدم الافتراض لأهمية التغذية العكسية.

### **2-3- معوقات عامة:**

وتتمثل في:

**2-1-3- الترشيح:** قد تتعرض عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس للتغيير أو التعديل نتيجة رغبة المرسل في إرضاء رئيسه أو الخوف من العقاب، مما يؤدي إلى حذف أو إضافة أو تشويه المعلومات أثناء نقلها. غالباً ما تُخفى الأخبار السيئة عن الرئيس حفاظاً على العلاقات أو تجنباً للمساءلة، وهذا يضعف الثقة ويزيّد من صعوبة الاتصال الفعال داخل المؤسسة. كما أن العقاب على الصراحة يدفع المرؤوسيين مستقبلاً إلى الكذب أو التضليل، مما يضر بوضوح ودقة عملية الاتصال.

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

**3-2-2- الإدراك المتنقي:** هو إدراك المتلقى المراد إدراكه من الاتصال وذلك حسب حاجاته أو اهتماماته.....، مثلاً فقد يرى المسؤول عن انتقاء العمال أن المرأة التي تضع بيتها وأسرتها أولوية قبل العمل يجعله لا يقدر ولا يدرك فعلاً مؤهلاتها، أو لا يسمع لها حتى، وذلك لأنها لا تحيط بأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد فعلاً الاقتناع به بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

**3-2-3- العواطف:** تؤثر الحالة النفسية والعاطفية للفرد مثل الغضب، والحزن، والإحباط، واليأس أو حتى الفرح والراحة بشكل مباشر في قدرة الشخص على استقبال الرسائل وفهمها والاستجابة لها. فكلما كانت الانفعالات العاطفية أشد، زاد احتمال تشويه المعلومات أو تحريفها أثناء عملية الاتصال، لأن التفكير السليم والمنطقي يتأثر بهذه الانفعالات. وبذلك، تؤدي الحالة الانفعالية للفرد إلى إضعاف موضوعية الاتصال ودقته، مما يعكس سلباً على فعاليته داخل المؤسسة أو في التواصل الإنساني عموماً.

**3-2-4- اللغة:** تتعدد معاني اللغة داخل المؤسسات واختلاف دلالات الكلمات باختلاف الثقافات، والخلفيات، والتخصصات المهنية للأفراد العاملين فيها. فالكلمة الواحدة قد تحمل معاني مختلفة تبعاً لل上下文 أو المجال المستخدم فيه. كما أن تعدد الفروع والمناطق الجغرافية ضمن المؤسسة الواحدة يزيد من تعقيد التواصل ويحدث تشويشاً في الفهم. إضافة إلى ذلك، فإن تعدد المستويات التنظيمية يؤدي إلى تباين في المفاهيم بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، حيث تركز الأولى على الربحية والتحفيز، بينما تهتم الثانية بالجوانب العملية والتنفيذية، مما قد يخلق فجوة في التواصل والفهم داخل المؤسسة.

### **3-2-5- معوقات أخرى:**

هناك عوامل أخرى تمثل في:

**3-5-1- غياب التخطيط المسبق للاتصال:** أحياناً يبدأ الأشخاص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق أو تحديد واضح لهدف الرسالة، مما يجعل التواصل غير فعال.

**3-5-2- سوء الفهم بسبب الافتراضات:** عندما لا تكون المعلومات واضحة، تظهر تفسيرات مختلفة وسوء فهم، مثل اختلاف التوقعات حول موعد أو مكان اجتماع.

**3-5-3- الغموض في استخدام الألفاظ:** استخدام كلمات تحمل أكثر من معنى يؤدي إلى تفسيرات متعددة، كما في إعلان الخصومات غير الواضح حول السعر السابق.

## **المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوقاته**

---

**3-5-2-4- ضعف القدرة على التعبير:** قد يمتلك الشخص الفكرة لكنه لا يستطيع إيصالها بوضوح، فيستخدم كلمات ضعيفة أو غير مناسبة، مما يسبب اللبس والتعقيد.

**3-5-2-5- ضعف مهارة الاستماع:** بعض الأفراد لا ينصلون جيداً رغم حضورهم الظاهري، فيفوتوهم المعنى الحقيقي للحديث لأنهم يفكرون في أمور أخرى.

**3-5-2-6- التشويش في وسائل الاتصال:** الضوضاء أو التداخل في المكالمات الهاتفية أو الوسائل تؤثر سلباً على وضوح الرسالة.

**3-5-2-7- عدم مراعاة ظروف الطرف الآخر:** يحدث أحياناً سوء فهم لأن المرسل لا يراعي وضع أو حالة المستقبل أثناء الاتصال، فيختار توقيتاً أو أسلوباً غير مناسب.

**3-5-2-8- اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة:** قد يرسل الشخص رسالة مكتوبة في حين أن الموقف يتطلب لقاء مباشراً، مما يقلل فعالية التواصل.

**3-5-2-9- حذف أجزاء من الرسالة:** حذف بعض المعلومات أو المراقبة الزائدة للاتصال قد تؤدي إلى فقدان المعنى أو الغرض الأساسي من الرسالة.

**3-5-2-10- تعدد المستويات الإدارية:** كلما زادت المستويات الإدارية في المؤسسة، زادت احتمالية تحريف الرسالة أو فقدان جزء من مضمونها أثناء انتقالها بين المستويات.