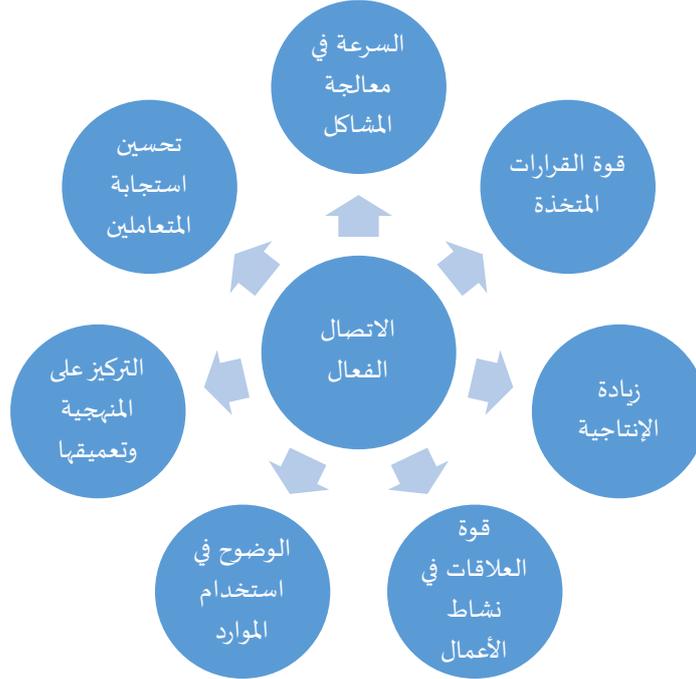


## شكل رقم 06: أهداف الاتصال الفعال



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص38.

## ثانيا: مقومات الاتصال الناجح

يعتبر الاتصال فعالا وناجحا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، وعليه فإن من أهم شروط الاتصال الناجح أو عوامل زيادة فعالية الاتصال ما يلي:

1. وضوح الرسالة: يجب أن تكون الرسالة المراد نقلها واضحة من حيث الألفاظ المستعملة والمصطلحات والتعبير وأن تكون مختصرة ومباشرة، وواضحة لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى بل مضمونا واحدا وتأويلا واحدا هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها. وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

2. كفاية المعلومات: يجب أن تحتوي الرسالة على المعلومات الكافية التي يحتاجها المستقبل دون اللجوء لأي مصدر آخر للمعلومات.

3. البساطة والملائمة وسرعة الانتقال: يجب أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت ممكن في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

4. سلامة الوسيلة: يجب أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.

5. عدم التعارض: يجب الحرص على أن لا يكون هناك تعارض بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، بل يجب أن تكون متفقة في العرض والکیفیه التي يتم بها الاتصال<sup>1</sup>.

6.2 نطاق الاتصال: يجب أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر<sup>2</sup>.

7.2 تحقيق التكامل والوحدة والتنسيق: يجب أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة وذلك من خلال تحقيق التكامل والانسجام في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

8.2 تحقيق المشاركة: يجب أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها<sup>3</sup>.

ثالثاً: مهارات الاتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة مقومات أهمها:

#### 1. الإصغاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم مع الانتباه والتركيز على المعاني التي يمكن أن نحصل عليها من جراء عملية السمع لضمن فهم واستيعاب المغزى من الرسالة أو الحديث. هناك فرق بين السَّمع والاستماع، فالسَّمع يتعلَّق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية أما الاستماع فيتعلَّق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمَّنة فيما يقوله المرسل، ويُطلَق أحياناً على عملية الاستماع بالإنصات، فعملية الإنصات تسبِّق عملية الاستماع، وتُعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقِّي التعليمات من الأعمال الهامَّة التي تتضمَّن الاستماع، بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمَّن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين، والتفاوض، والندوات وغيرها من الأعمال<sup>4</sup>.  
تحدد عناصر عملية الاستماع في: المتحدث، الرسالة، المستمع، الإدراك، بيئة الاستماع، التشويش ورجع الصدى.

يظهر بوضوح الدور الذي يسهم به الاستماع في تحقيق أهداف الاتصال الفعال خاصة أن العديد من المهام والأنشطة تتطلب الاستماع والإنصات الفعال لكي يساهم في تعزيز الدور الكبير لتحقيق فاعلية الاتصال وأهدافه وما ينطوي عليه من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات مثل: الاجتماعات، المقالات، اللقاءات، اللجان، المحاضرات، الندوات ومهارات التفاوض وغيرها من الأنشطة. كما الاستماع الجاد لحاجات ومتطلبات العاملين من شأنه أن يساهم لديهم في خلق روح انتماء فعال وخلق تماسك بين العمال والعلاقات التنظيمية والإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى التغلب على المشاكل والصراعات المختلفة. ومن أكثر العادات أثراً على الإصغاء

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، ص176.

<sup>2</sup> ناصر قاسبي، مرجع سابق، ص69.

<sup>3</sup> ناصر قاسبي، مرجع سابق، ص70.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، صص162، 161.

والتي ينبغي على المدراء تجنبها إشعار العامل أو الموظف بأن ما يقوله ليس ذا أهمية كأنشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض المراسلات أو انتقاد طريقته في عرض الموضوع وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره أو تغيير الحديث فجأة وبدون أسباب أو عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالتعبير عما يجول في خاطره.

أيضا فإن الاستماع والإنصات لحاجات ومتطلبات المستهلكين الحاليين والمرتبين في الأسواق من شأنه أن يعزز ويدعم قدرة المؤسسة المعنية على تنوير روح الابتكار والإبداع والتجديد واستمرارية التحسين المستمر لحاجات المستهلكين.

تتأثر عملية الاستماع ببعض العناصر أهمها صياغة ألفاظ الرسالة أو الحديث، عدم التركيز على الموضوع الأساسي للرسالة، صوت المتحدث، حركة الجسم والأيدي، تعبيرات الوجه، البيئة المناسبة (أثاث مناسب، جلسة سليمة، درجة الحرارة والإضاءة الملائمة، مستوى الضوضاء، وسيلة الاتصال المناسبة...) وغيرها. إنَّ الشخص الذي يمتلك قدرة عالية في الاستماع هو شخص ناجح، حيث أنَّ الاستماع الجيّد يزيد عن الأداء، فيؤدي إلى الحصول على ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع، فالاستماع الجيّد هو سرُّ نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات.

## 2. الحديث المؤثر (التفصيل):

يعتبر الحديث أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، ولكي يكون مؤثرا في الآخرين يجب أن يصاغ برسالة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها مع مراعاة ما يجب أن تتضمنه الرسالة من معلومات ومراعاة تاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها والأوقات المناسبة لتقديمها وذلك لتحقيق فاعلية الاتصال، وهذا يتطلب أن تكون الرسالة واضحة في ذهن المرسل أو المدير قبل أن يبدأ بعملية الاتصال فيبدأ بتنظيم أفكاره وآرائه وتوضيح لمفهومها بحيث لا تكون غامضة أو متضاربة.

## 3. استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير لفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة ... وغيرها. وهي مهمة جدا في عملية الاتصال بحيث يكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس لتصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة عليه أن يركز على ما يلي:<sup>1</sup>

- أن ينظر عند استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام؛
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية وغير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة؛
- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال؛
- أن يكون لباسه دائما نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير؛
- أن لا ينشغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين؛
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 56.

- أن يحافظ دائما على إشراك المستمع في الحديث؛
- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية؛
- أن يحتفظ دائما بالبشاشة والابتسامة؛
- أن يستعمل المسافة بفعالية فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

#### 4. السؤال والمناقشة:

ينبغي على المدير المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يرد تحقيقه من الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف. ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على ذلك وينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إذ أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم يتعرضون للارتباك عند مواجهته، ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.<sup>1</sup>

#### 5. التقويم:

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالمدير الفعال هو الذي يقف على ردة فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه ان يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تساعد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

#### 6. الاستجابة:

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ووسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تسمح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، يراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى فهمهم لكلامه.

#### 7. القراءة:

تحقق القراءة التواصل بين أفراد المجتمع الواحد أو المؤسسة الواحدة من خلال الوقوف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم، وهي وسيلة الاتصال تعمل على تنمية الأفراد وتزويدهم بالمعارف، وهي تقوم على أربعة أبعاد: التعرف والنطق، الفهم، النقد والموازنة، حل المشكلات.

نواجه في الحياة حاجة مُلحة وشديدة للقراءة بسرعة ونريد أن ننهي قراءة تقرير كبير بسرعة أو قراءة عدّة خطابات في وقت وجيز، أو قراءة عدّة ملقّات للحصول على البيانات المناسبة لإعداد تقرير بخصوصها لذلك

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 57.

لأبداً من بناء مهارة القارئ في إنجاز أكبر قدر ممكن في القراءة وذلك في أقل وقت ممكن وبكفاءة مطلوبة فالغرض من القراءة قد يكون:<sup>1</sup>

- من أجل الحصول على معلومات أو التحقق من شيء؛

- من أجل الفهم والدراسة والتركيز؛

- بغرض النقد.

ففي النوع الأول تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة، أما في النوعين الثاني والثالث فإن القراءة السريعة تكون عائقاً أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده.

فالقراءة في صمت مفادها التعرف على الكلمة أو تفسيرها، فلا يحتاج القارئ بالضرورة إلى نطقها، أما القراءة بصوت مسموع فهي تعوق عملية القراءة السريعة، وإن كانت هامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد والقراءة في صمت تُعتبر من أنواع الاستماع بالعين.

أما القراءة السريعة، فلا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرّات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات.

ومهما اختلف شكل القراءة، فهناك بعض المعوّقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه، منه ما هو مُتعلّق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مُتعلّق بالظروف المحيطة بالفرد، وهذه المعوّقات تؤثر على التركيز والفهم، يُذكر منها:

- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع ، أو عدم وجود الدافع ؛

- عدم اللياقة الذاتية للفرد أثناء القراءة كالإجهاد أو الرغبة في النوم ؛

- عدم وجود فكرة مُسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه ؛

- وجهة نظر الشخصية تجعل هناك نوعاً من التحيز إلى أو ضد الكلام المكتوب ، وبالتالي تؤثر على رد الفعل

الشخصي اتجاه ما يقرأه ، مما قد يعوق من عملية الفهم الصحيح.

## 8. الكتابة:

تستعمل الكتابة لتدوين الأحداث والتواريخ والأعداد في صورة ثابتة ليتمكن من الاحتفاظ بها والرجوع إليها كلما دعت الحاجة. تتمثل استراتيجية الاتصال الفعال من خلال الكتابة في استخدام المهارات الفكرية القادرة على كتابة الرسالة بشكل واضح ودقيق بحيث يتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم.

يحتاج المدير والمسؤول ورجل الأعمال إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، بل أنّ أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات، والآراء، والقرارات، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة وبطريقة سليمة ودقيقة، لأجل ذلك يتعيّن تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجّهة إلى الهدف الذي نرغب فيه، ففن الكتابة يقوم على مبدئين:<sup>2</sup>

1 حمد يسري دعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 349، 355.

2 محمد يسري دعيبس، مرجع سابق، ص 371، 372.

- حدّد الهدف من الكتابة؛ والهدف هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وأن تخلّق انطبعا جيدا لديهم عن المنظّمة، والهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحا ويسهل تحديده وقد يكون صعبا في تحديده ممّا يتطلّب وقتا في التفكير عما نريد فعلا القيام به.

- واعرف المرسل إليه واخدمه جيدا.

#### رابعا: معوقات الاتصال الفعال

معوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها يحول دون انسيابها بالشكل المطلوب ويحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا أو عائقا للاتصال. إن نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال. يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر في فعاليتها كما يلي:

##### 1. المعوقات التنظيمية:

ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي لمؤسسة باعتباره المنظم لعملية الاتصال فيها لأنه يمثل هيكلا لمراكز الاتصال التي تنقل المعلومات والقرارات إلى المستويات المختلفة. كما يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات بينها. وبالتالي فإن فعالية الاتصال الإداري تتوقف على مدى مرونة وتحديث الهياكل التنظيمية، وكل خلل على مستوى الهياكل التنظيمية يؤدي إلى إضعاف الاتصال ويحول دون فعاليته. تسمى هذه الأخيرة بالمعوقات التنظيمية ويمكن حصرها كالآتي:

1.1 عدم وجود هيكل تنظيمي: إن العقبة التنظيمية الأولى لتحقيق الاتصال الفعال هي عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال واتخاذ القرارات وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة مما يجعل القيادات الإدارية والموظفين على اتصال غير رسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة.

2.1 عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: تتمثل عدم كفاءة الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المؤسسة وتركيزه على السلطة المركزية، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة ويؤدي إلى الجمود والعزلة بين الإدارات والأقسام والعاملين.

3.1 التخصص: يعتبر التخصص أحد معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغته الخاصة وأهدافه الخاصة التي يصعب الاتصال معها بغير الفنيين المختصين هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه. كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها أقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من القيام بأعمال لم يدرّب عليها.

4.1 عدم وضوح سياسة الاتصال: إن عدم وضوح نظام الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها هذا النظام تحد من فعالية الاتصال حيث يترتب عليها أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو المبالغة في تدفق

المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومة وقلّة تدفقها.

5.1 تعدد المستويات الإدارية: إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال نتيجة مرور الرسالة على عدة مستويات إدارية وتعدد المسؤولين بهذه المستويات، مما يعرض البيانات والمعلومات إلى التحريف والتعديل أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء أو بطء تدفقها، كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي يصدرها الرؤساء للمرؤوسين بسبب تباين التفسير على المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى فهم خاطئ بمعلومات.

6.1 افتقاد إدارة للمعلومات أو القصور فيها: إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذي القرار لذا فإن المؤسسات في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف يعوق فعالية الاتصال الإداري.

7.1 نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بأن سلطته اتسعت، ونتيجة لزيادة حجم العمل باضطراد وشعور المسؤول بعدم قدرته على إنجاز العمل في الوقت المحدد فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في انجاز العمل وهذا يحد من فعالية الاتصال الإداري.

8.1 حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظاما خاصا ونظاما ووسائل متماشية مع كبر حجم المؤسسة تتناسب معها بحيث تضمن المرونة وسهولة انسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات التنظيمية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: معوقات الاتصال التنظيمية

المعوقات التنظيمية	ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
عدم وجود هيكل تنظيمي	غياب مراكز الاتصال وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات
عدم كفاءة الهيكل التنظيمي (ضعف الهيكل التنظيمي)	هيكل تنظيمي جامد (غير مرن) لا يواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية الاعتماد على الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى انعدام الاتصالات الأفقية والعمودية
تعدد المستويات الادارية	يسمح بإحداث تغييرات في البيانات والمعلومات للرسائل في الاتجاهين (الصاعدة والنازلة)
حجم المؤسسة	كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال

افتقاد إدارة للمعلومات أو القصور فيها	عدم وجود وحدات تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات يعوق فعالية الاتصال الإداري
اتساع نطاق الاشراف	اتساع نطاق الاشراف في المسؤولية يقلص من عمليات الاتصال ويحد من الاتصال الاداري الفعال
عدم وضوح سياسة المؤسسة	عدم وضوح نظام الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها هذا النظام تحد من فعالية الاتصال
التخصص	عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. المعوقات الشخصية (الذاتية):

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا سلبا أو إيجابا. وهي تتركز أساسا في الفروق الفردية بين العاملين من اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وتباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز مما يؤدي إلى استجابات وردود أفعال مختلفة. فيما يلي أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري:

1.2 تباين الإدراك: تتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي الوعي والانتباه للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة ثم تحديد الفعل أو السلوك المناسب، وبسبب اختلاف ذاتية أو شخصية العاملين التي هي نتيجة لطبيعة خصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم تختلف درجة ردود فعله وتقديراتهم تجاه موقف معين أو عملية اتصال معينة وقد يفهمونها بصورة تختلف عن صورتها الحقيقية وذلك بسبب أنهم يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية.

2.2 الاتجاهات السلبية: وتعني وجهات نظر متعارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة وهذه الوجهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والتي تحول دون فعالية الاتصال. من أبرز الأمثلة للاتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الاتصال ما يلي:

أ. التعصب للأفكار: يسطر على البعض العاملين الشعور بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع، وهذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها، وهذا يحول دون نجاح الاتصال الإداري.

ب. حجب المعلومات: نتيجة لفقدان الثقة بين العاملين مما يؤدي عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب، فيترتب على ذلك حالة من الفوضى والتشويش ونقص المعلومات مما يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

ج. المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية تحول دون فاعلية الاتصال مثل منع التغذية العكسية وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم.

د. تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين وضعف ثقة العاملين فيهم مما يسبب ضعف الاتصال بينهم.

3.2 عدم الرغبة في الاتصال: من المعوقات الشخصية التي تعقد عملية الاتصال الإداري وتحد من فاعليتها هي الانطواء أو عدم الرغبة في الاتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين وتفضيل العمل الفردي عن العمل الجماعي وانعدام الثقة بين العاملين، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

4.2 قصور مهارات الاتصال: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل، تؤثر هذه المهارات في فاعلية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له وتحديد أهدافه وحسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل، وبالتالي فإن القصور فيها يحد من فاعلية الاتصال.

5.2 سوء العلاقات بين العاملين: يوفر المناخ التنظيمي الجيد فرصة لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة واحترام مشاعر الآخرين وأفكارهم وعدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع الحواجز النفسية والاجتماعية بينهم مما يؤدي إلى ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال. أما إذا لم تستطع الإدارة مراقبة السلوك التنظيمي وتكوين علاقات جيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء فإن ذلك يؤدي إلى الصراع وعدم التفاهم وفقدان الثقة، مما يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات الشخصية (الذاتية) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 03: معوقات الاتصال الشخصية (الذاتية)

المعوقات الشخصية (الذاتية)	مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال
تباين الإدراك	فهم الشخص لما يراه أو يسمعه وفقا لما يتلائم مع شخصيته، معتقداته واحتياجاته الخاصة
التعصب للأفكار	يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها
حجب المعلومات	إخفاء المعلومات لعدة اعتبارات يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.
المبالغة في السيطرة على المرؤوسين	سوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم.
تخطي القيادات الادارية	الاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الدنيا وتخطي مرؤوسهم من الهيكل التنظيمي
عدم الرغبة في الاتصال	تفضيل العمل الفردي على الجماعي وانعدام الثقة بين العاملين
سوء العلاقات بين العمال	العلاقة السيئة بين العمال فيما بينهم او مع رؤسائهم تؤدي الى عدم التفاهم مما يجعل عملية الاتصال تتم في مجال ضيق
عدم اتقان مهارات الاتصال	غياب مهارات الاتصال الفعال تحد من فاعلية الاتصال الاداري

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3. المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وتمثل هذه العوامل في:

1.3 اختلاف الألفاظ ومدلولاتها: إن للكلمات مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر باختلاف العمر، الثقافة، التعليم، الخلفية الفكرية، فقد يكون للكلمة معنى عند المدير تختلف عنه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهما، وكذلك استخدام اللغة الفنية في الأقسام المهنية المتخصصة والتي لا يفهمها إلا المختصون. إن الكلمة الواحدة تحتمل أكثر من معنى واحد ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها، مثلا: المرسل تكون لديه فكرة واضحة في ذهنه ولكن طريقة عرضه للفكرة غير واضحة بسبب استخدام كلمات تثير أكثر من معنى لدى المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت انتباهه وعدم فهمه للرسالة. لذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله دائما على الفكرة وليس الكلمة.

2.3 اختلاف القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين: إن اختلاف القيم والعادات والأفكار والخلفيات الثقافية يؤثر على مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الاتصال، كما يؤثر على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة، مما يؤثر سلبا على عملية الاتصال ويحد من الاتصال الفعال.

3.3 الانتشار الجغرافي للمؤسسة (البعد المكاني بين المرسل والمستقبل): تعاني المؤسسات الكبيرة ذات الفروع والأقاليم الشاسعة من عدم فاعلية الاتصال بين عمالها نتيجة تباعد فروعها ومكاتبها، أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعيق الاتصالات الداخلية. فالمسافات البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وتعرضها للتعديل والتحريف حتى بوجود وسائل الاتصال المتطورة من أنترنت وأتارنت وهواتف وغيرها.

4.3 الحيز المكاني للعمل: هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سوء الترتيب، التهوية، الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء عوامل تعيق من فاعلية الاتصال، كما أن للحيز المكاني الضيق دور في عرقلة عملية الاتصال الفعال ويساهم في زيادة التوتر والصراعات داخل المؤسسة.

5.3 القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية: لا تستطيع أية مؤسسة أن تعمل بعيدا عن البيئة التي تعيش فيها. ويكون الربط بين البيئة الخارجية والمؤسسة من خلال إدارة العلاقات العامة، ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارة العلاقات العامة يحد من فاعلية الاتصال الخارجي.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات البيئية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 04: معوقات الاتصال البيئية

مجموعة من العوامل توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها		المعوقات البيئية
تظهر عند الاتصال بين طرفين يختلفان في المستوى التعليمي	اختلاف الألفاظ ومدلولاتها (معوقات لغوية)	اختلاف القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين
اختلاف القيم والعادات والأفكار والخلفيات الثقافية يؤثر على مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الاتصال، كما يؤثر على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة	الانتشار الجغرافي للمؤسسة (البعد المكاني بين المرسل والمستقبل)	بعد المسافات بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وتعرضها للتعديل والتحريف مما يتيح فرصة للتلاعب بالمعلومات
ظروف عمل سيئة تؤثر على أطراف عملية الاتصال وبالتالي تحد فعالية العملية	الحيز المكاني للعمل	القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية
القصور في تنظيم إدارة العلاقات العامة يحد من فعالية الاتصال الخارجي		

المصدر: من إعداد الباحثة

4. المعوقات النفسية: يؤثر العامل النفسي للمرسل والمستقبل بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها. حيث يختلف الأمر إذا كانت ظروف العمل غير مستقرة ويسودها القلق أو الخوف وعدم الثقة أو حالة توتر وغضب فإنها تؤثر بشكل سلبي في عملية صياغة الرسالة أو في طريقة التعبير عنها وفي طريقة إرسالها من طرف المرسل، كما تؤثر بشكل سلبي على استقبال المستقبل للرسالة وتفسيره لها، أما إذا شعر المرسل والمستقبل بالاستقرار والاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية فإن ذلك ينعكس مباشرة في عملية صياغة مضمون الرسالة والاستجابة لها وعملية تفسير الرسالة بموضوعية والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها. تعد كثرة الاتصالات في المؤسسة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعاملين، كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين في المؤسسة. وفي المقابل لا تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى دعم فعالية الاتصال وإلى فشله.

خامسا: عوامل تحسين الاتصال الإداري الفعال

حتى يكون الاتصال فعالا ويحقق الهدف منه لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال مع التركيز على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار

الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها. وحتى يتحقق ذلك يجب مراعاة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- خلق المناخ السليم للاتصال الفعال ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية؛
- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط؛
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها؛
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف المعلومات وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة؛
- اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها؛
- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها؛
- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث يعد هذا أمر مهم في زيادة فاعلية الاتصال، ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مالية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة؛
- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل؛
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه؛
- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى المرسل والمستقبل على أسس وقواعد رصينة؛
- مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال؛
- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش في المحيط الداخلي أو الخارجي؛
- تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ والوقوف على نقاط الضعف في وسائل وخطوط الاتصال والقيام بتقويم النتائج.

<sup>1</sup> فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص(50-59).