



الوحدة التاسعة : مهارات الاتصال

يعتبر الاتصال هام وضروري لأي منظمة، حيث يُعد البحث عن المعلومات من أهم اهتمامات الاتصال داخل المنظمة، خصوصاً في ظل التطور التكنولوجي الحديث في وسائل الاتصالات ووسائل الإعلام، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بدون وجود شبكة اتصالات إدارية جيدة خاصة بها.

مفهوم الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية للتفاعل بين البشر فهي أساس أي عمل جماعي تعاوني - وهو أحد المهارات الأساسية والهامة للموظفين في كافة المستويات الإدارية. ويُعرف الاتصال على أنه عبارة عن "عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض من جهة، وبين العاملين والمراجعين من جهة أخرى"، وهو نوع من التفاعل الذي تستخدم فيه رموز خاصة.

مفهوم الاتصال الداخلي:

ويقصد به "الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية التي تليها داخل الإطار التنظيمي، أو الاتصال بين المدراء أو رؤساء الأقسام أنفسهم، أو التي تتم بين العاملين داخل المنظمة، أو بين الأقسام والفروع التابعة للمنظمة، سواء كان هذا الاتصال هابط (أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات)، أو اتصال صاعد (شكاوى واقتراحات وطلب إجازات وترقيات)".

مفهوم الاتصال الخارجي:

ويقصد به "تعامل الإدارة مع أو المديرين مع مجموعة من الجماهير، ومكونات المحيط العام الخارجي عن المنظمة، وقد تمتد تلك المعاملات خارج حدود الدولة".

أهمية الاتصال: ترجع أهمية عملية الاتصال إلى العوامل التالية.

- (أ) إنجاز العمل: حيث توفر عملية الاتصال البيانات والمعلومات الضرورية لكل من التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- (ب) إقامة علاقات إنسانية طيبة بين أفراد فريق العمل: تعتبر عملية الاتصال حلقة الوصل بين الأفراد والمشرفين والإدارة .

أهداف عملية الاتصال:

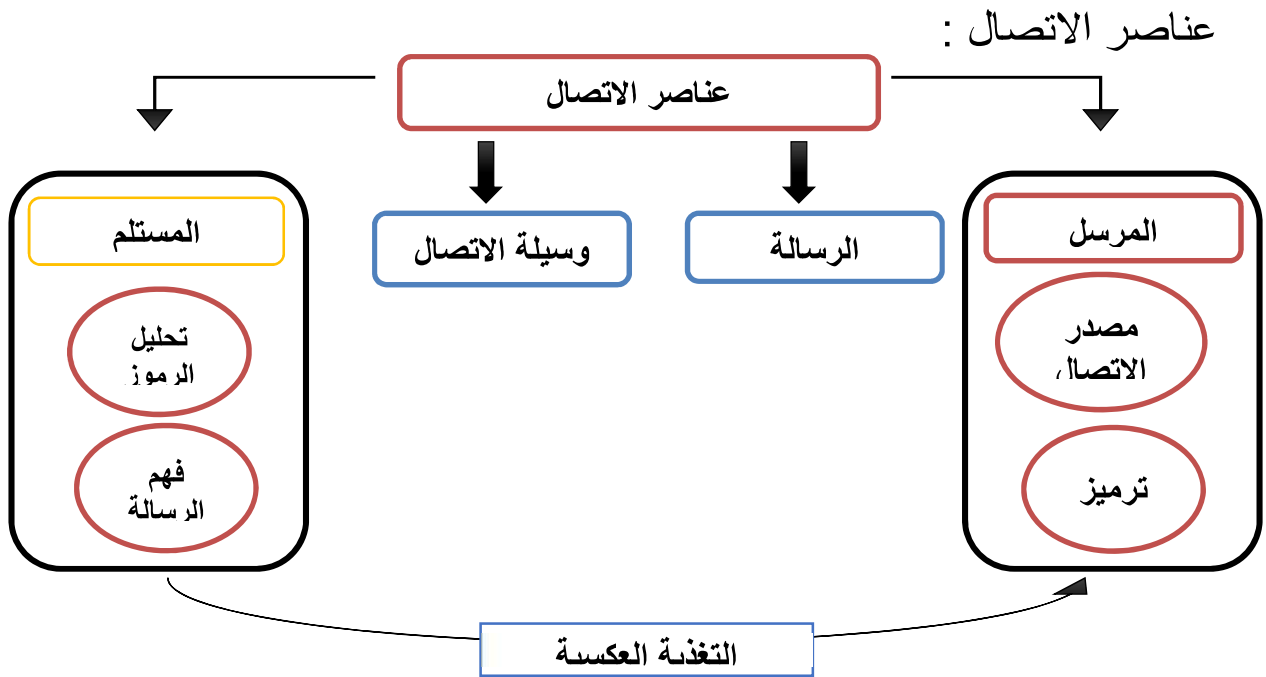
- إن هدف الاتصال الرئيس هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتطوير وتحسن المواقف والاتجاهات للأفراد، وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- ويمكن تلخيص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية :
- توصيل المعلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة والتي ستبنى عليها القرارات.



- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم خبرات أو مهارات جديدة، أو تعديل الخبرات والمهارات القديمة.
- التنسيق بين المهام، والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير تقييم مؤشرات أداء وإنتاجية العامل.
- الإخبار والإعلام، وإصدار الأوامر والتعليمات.
- شرح وتصحيح المعلومات والأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.

وسائل الاتصال:

- يمكن إجراء الاتصال عن طريق عدد من الوسائل أو القنوات
- (أ) الاتصال الشفوي: حيث يتم الاتصال بالآخرين وجهًا لوجه، ويستخدم هذا النوع من الاتصال في: المقابلات الشخصية، والاجتماعات، ومقابلة الجمهور.
- (ب) الاتصال الكتابي: حيث يتم الاتصال بالآخرين باستخدام الرسائل - المذكرات - التقارير - المنشورات ... الخ
- (ج) الاتصال الهاتفي: وهي وسيلة سريعة، وتستخدم في حالة بعد المسافات بين طرفي الاتصال
- (د) الاتصال الإلكتروني: وهي أحدث وأسرع وسيلة للاتصال وهي توفر الوقت والجهد والمال.



شكل رقم (15): عناصر الاتصال



ويمكن شرح عناصر الاتصال فيما يلي:

(أ) المرسل:

هو عضو أو مجموعة أعضاء من العاملين في المنظمة، لديهم من المعلومات والمهارات والخبرات ما يؤهله للقيام بعملية الاتصال. وهو يجيب على السؤال: من؟
خصائص المرسل:

- المصداقية: وهي الدرجة التي يكون عندها المصدر قابلاً للتصديق و تتحقق من خلال عدة أبعاد أهمها: مستوى التعليم، الذكاء، المكانة الاجتماعية، الخبرة بموضوع الرسالة، الموضوعية الصدق.
- الجاذبية: تلعب جاذبية المتصل ومهاراته التعبيرية غير اللفظية دوراً مؤثراً في تحديد استجابات الأشخاص له، وتزيد من قدرته على استمالة المتلقي، كأن يُحسن استعمال حركات يديه، وتعابير وجهه.
- التأثير: تستمد قوة المتصل أو قدرته في التأثير على الآخرين، من خلال الخبرة والكفاءة، وبالتالي التأثير في المستقبل.

(ب) الرسالة (الرموز):

هي ناتج عمل المرسل، وهي الأفكار والآراء أو المعلومات التي تنقل عبر وسيلة الاتصال.

خصائص الرسالة الجيدة:

- الإعداد الجيد لمحتوى الرسالة، وذلك من خلال العرض الجيد للمعلومة وتسلسل مضمونها المنطقي.
- حسن اختيار أسلوب تقديم وعرض الرسالة: وذلك باختيار الوقت الملائم لإرسالها، وتوفير الوقت الكافي، مع ترتيب العرض، وطرح الأولويات وتحديد أهدافها في إطار الهدف.

(ج) القناة (الوسيلة الاتصالية)

يُقصد بها الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون شفوية أو كتابة. وتوجد أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه.
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الاداء التنظيمي) .
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- الاتصال الإلكتروني (فاكس، إيميل، واتساب، ... الخ)
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.
- ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدة عوامل، من أهمها ما يلي:



- موضوع الرسالة.
- الهدف منها.
- طبيعة المستقبل للرسالة.
- مستوى فهم المستقبل وإدراكه.
- القدرة على استيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- البيئة الاجتماعية، والثقافية التي تمّ من خلالها الموقف الاتصالي.

د) المُستقبل:

- ويُقصد به الطرف المعني بالرسالة، أو الذي وُجهت إليه الرسالة الاتصالية، سواء أكان شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- وتقع على المستقبل مهمة استقبال الرسالة، والقيام بفك رموزها وفقاً لإطاره المرجعي، محاولاً فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها، والتي تتوافق مع الهدف منها، ونميّز هنا بين حالتين:
1. إذا تطابق فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة فتكون عملية الاتصال ناجحة وفعّالة.
 2. إذا كانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متكاملة مع الفكرة التي كانت لدى المرسل، تقلّ عملية الاتصال في تحقيق الهدف منها.

هـ) تحليل الأفكار، أو فك الرموز وردود الأفعال:

- وتتمثل في تحليل الأفكار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف إتمام عملية الاتصال وهو العنصر الذي يجيب على السؤال لماذا؟، ويُقصد بها المعنى الذي يعطيه المستقبل للرسالة، ويُقصد برد الفعل التأثير الذي أحدثته وسائل الاتصال.
- وهي تعكس الاستجابة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل في شكل أنساق حركية أو لفظية، وعندئذ يمكن للمرسل معرفة ما يلي:
- أن رسالته قد وصلت.
 - أن وسيلة الاتصال قد أدت وظيفتها.
 - أن المرسل إليه قد نفذ ما هو مطلوب منه.
 - أن الهدف من الرسالة قد تحقق.
- وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:
1. الاسترجاع المباشر:

من خلال الاتصال المباشر بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم.

2. الاسترجاع غير المباشر:

- ومن أمثلته أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:
- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
 - الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
 - الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.



- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

مهارات الاتصال:

1) مهارة الإنصات:

ويُقصد به "الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية".
يقول تعالى مؤكدا أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكير: "وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون" الأعراف 214.
ويُعتبر الإنصات حجر الزاوية في التوصل إلى الاستجابة المطلوبة ما بين المرسل والمستقبل، فإذا وجد المتحدث أن الإنصات جيد كانت فرصة التعبير عما يريد قوله كبيرة، وحدث انسياب في تدفق المعلومات، إضافة إلى ذلك، فإن الاستماع الفعّال يُمكن المستمع من فهم وتفسير وتحليل وإدراك معنى ما يقال، وبذلك نكون قد خلقنا أرضية من التفاهم المشترك، لأن المطلوب هو تعلم كيفية الاستماع والإنصات للتحدث بشكل جيد وتتطلب مهارة الإنصات أو الاستماع الفعّال توفر شرطان أساسيان هما:
- إثارة رغبة المُتحدث في الاستمرار في طرح الفكرة، وإشعاره بأهمية ما يتحدث به، والرغبة في الاستماع إليه، وذلك بمتابعته، ومحاولة فهمه، وعدم معارضته.
- عدم تكوين اتجاه عكسي أو حكم مُسبق حول عبارات المُرسل، بل يجب فهمها وتفسيرها كما هي.

العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها ما يلي:

- إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات).
- انتقاد طريقة عرض الموضوع.
- محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها الموظف ومقاطعته لأبداء وجهة نظره.
- تغيير الحديث فجأة دون أسباب.
- عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالتعبير عما يجول في خاطره.

2) مهارة التحدث والإقناع:

والمقصود بها "قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين".
ويشترط أن يمتلك المتحدث رصيذاً لغوياً من الألفاظ، تمكنه من التعبير عن المعنى لنقل الأفكار ومخاطبة الآخرين والنفاذ إلى عقولهم.

أنواع المديرين في الحديث:

- المتجنب: الذي يتجنب الحديث مع الآخرين.
- المتردد: الذي يخاف، ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
- المرحب: الذي يقدم الأحاديث.



- الباحث :الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

طرق المدير في الإقناع عند الحديث وفقاً لنوع المستمع:
 أ. المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث، ويؤمن بما يقول)
 -توظيف الخبرات الحياتية.
 -خلق جو من التجديد.
 -استخدام المواد المرئية.
 -حث المستمعين على المشاركة.

ب. المستمع المحايد) الذي يستمع أولاً، ثم يُقرر بعد ذلك):

-البرهان على صحة ومصداقية الأدلة المطروحة.
 - التوضيح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من الأدلة.
 -لا يغفل أياً من البيانات المهمة.
 -يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
 -يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنساخ المنطقي.

ج. إقناع المستمع المعارض) الذي يخالف المتحدث الرأي، ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول) :

-فهم موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
 - التنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
 -يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.
 -لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
 -يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

د. إقناع المستمع اللامبالي) الذي تفرض عليه ظروف ما يستمع) :

- استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.
 - البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.
 - استخدام معلومات حديثة.
 - استخدام النموذج القصصي.
 - تذكر أهمية وقيمة الدعابة والمرح.

العناصر التي تُمكن من الحصول على اهتمام المستمع:

- المعرفة الشاملة والاطلاع الواسع على الموضوع قبل الشروع في الحديث.
 - وجوب الاقتناع والإيمان بالموضوع.
 - أن الشخص متحمساً للحديث عن الموضوع.
 - الممارسة الدائمة والتدريب على الحديث.

3) مهارة التعامل مع الآخرين وإدارتهم:

بحكم انتماء الفرد إلى مجتمع معقد ومنشعب، وجب عليه معرفة كيفية التعامل مع أنماط متنوعة من البشر متفاوتة في خصائصها وفي صفاتها، وهذا الأمر متعلق بالقدرة على



إدارة الموقف بشكل عام، من خلال الاستعداد الدائم لمناقشة الآخرين، والإخلاص لهم في محاولة فهم وجهة نظرهم قبل تقبلها أو رفضها.

أما مهارة الإدارة، فهي "فن التأثير على الأفراد"، وذلك بتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في التصرفات والأفعال، فمن خلال عملية الاتصال تبرز لنا قدرة وقوة المسير في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، وتتطلب مهارة إدارة الآخرين توفر ملائمة مبادئ أساسية هي:

- فهم الطرف الآخر فهما جيّدا للتمكن من التعامل معه.
- تحقيق المكسب للجميع.
- العمل من خلال رفع روح الفريق.

(4) مهارة التحفي:

وهي من المهارات التي يسعى المُسيرون إلى التحلي بها، وهي عنصر الحياة في المنظمة، لذلك من الضروري أن يفهم المُسير مشاعر الأفراد، ما الذي يجعلهم يتحدون مع بعضهم، وكيف يجب أن يتعامل معهم، وخاصة في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إنشفاً.

(5) استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل: حركات الجسم، والإيماءات، وحركات العينين، واليدين وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس، والابتسامة... وغيرها.

ويزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة من خلال ما يلي:

- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتكبة أو غريبة.
- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين، ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
- أن يكون لبسه دائماً نظيفاً ومرتباً، وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- ألا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- أن يحافظ دائماً على إشرارك المستمع معه في الحديث.
- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية.
- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
- أن يستعمل المسافة الفعالية، فيعرف متى يقترب ومت يبتعد.

(6) السؤال والمناقشة:

أي الهدف الذي يريد تحقيقه المتصل قبل البدء في عملية 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 المبادرة، وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد.



(7) التقويم:

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

(8) الاستجابة:

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

أنواع الاتصال:

نستعرض فيما يلي أنواع الاتصالات:

أ) الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتضمن إطار حدود السلطة الرسمية ضمن اللوائح المعمول بهاء داخل المنشأة، وهي أنظمة مكتوبة قد تكون داخلية أو خارجية، وتحتوي على ثلاثة أشكال رئيسة تحدد اتجاه الاتصال وهي :

1. **اتصالات نازلة (هابطة):** هي التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتنتم عادة من الرؤساء إلى المرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات .
2. **اتصالات صاعدة:** هي التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والأبحاث، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك.
- وكلما زادت الاتصالات الصاعدة (الواردة للإدارة) عن الاتصالات الهابطة (الصادرة من الإدارة)، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
3. **اتصالات أفقية:** هي التي تتم بين المستويات الإدارية الواحدة، بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات لتحقيق التنسيق بين أعمالها مثل: (بين الزملاء، وبين الإدارات، وبين الأقسام).

ب) الاتصالات غير الرسمية :

هي عبارة عن علاقات اجتماعية وشخصية، وتكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالزيارات التي تتم بين المسؤولين في المناسبات الخاصة. وهي تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفير للوقت في جميع المعلومات.

والاتصال الغير رسمي: هو الاتصال الذي يعتمد على العلاقات الودية بين المدير والعاملين والجمهور العام ويستند إلى علاقات الصداقة والمحبة.



تصنيفات أخرى لأنواع الاتصالات:

(أ) على حسب طريقة التخاطب :

1. اتصال مباشر :

وفيه يتم الاتصال بطريقة مباشرة بين طرفي الاتصال ويتميز هذا النوع من الاتصال بقيام الطرف المستقبل باستيضاح وفهم الرسالة من خلال الطرف المرسل مباشرة دون المرور بقنوات أخرى مما يؤدي إلى الفهم الصحيح للرسالة .

2. اتصال غير مباشر:

وفيه يمر الاتصال بقنوات عديدة قبل وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم دقة الاتصال

(ب) على حسب مدى استخدام الألفاظ:

1. اتصالات لفظية:

حيث يتم الاتصال عن طريق التحدث اللفظي (الكلمات)

2. اتصالات غير لفظية (لغة الجسد):

حيث يتم الاتصال عن طريق أعضاء الجسم مثل: تعبيرات الوجه - لغة العين - نبرة الصوت - حركات الأيدي والأرجل - الإيماءات - الإشارات.

وتجدر الإشارة إلى أن لغة الجسد تختلف من ثقافة إلى أخرى، لذا يجب قبل الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة الإلمام التام بلغة الجسد الخاصة بتلك الثقافات.

كما يجب ألا ننسى أن الاتصال بلغة الجسد قد يكون أقوى تأثيراً من الاتصال اللفظي، إلا أنه يحتاج إلى مهارة كبيرة في استخدامه حتى لا يترك أثراً عكسياً.

(ج) على حسب وسيلة الاتصال:

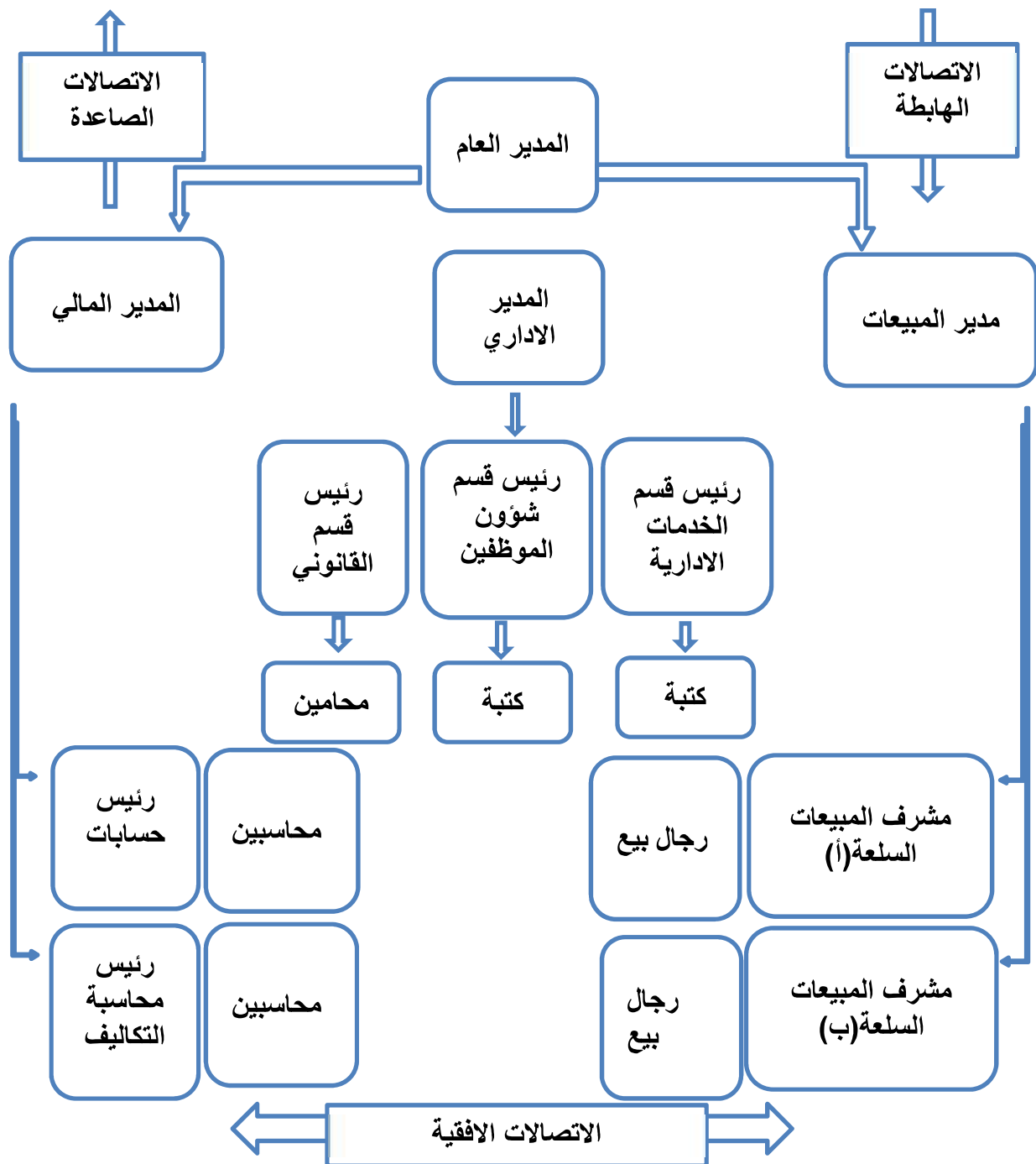
1. الاتصال الشخصي :

وهو يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم يثبت. وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه، وأقربها إلى النفس، وأكثرها فائدة لصالح العمل.

2. الاتصال الكتابي :

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة، والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة، وهو يأخذ شكل المذكرات، والاقتراحات، والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات، والتقارير الدورية، والشكاوى.

ويمكن توضيح أنواع الاتصال في الشكل التالي:



شكل رقم (16): أنواع الاتصال

معوقات الاتصال:

(أ) معوقات الاتصال الخاصة :
لا بد من ملاحظة أن أي اتصال يشوبه بعض العوائق التي تحول دون إنجازه بالشكل المطلوب، وهذه العوائق مرتبطة بكل عنصر من عناصر الاتصال، ومن هذه العوائق مايلي:

١. المعوقات المرتبطة بالمُرسل (المعوقات الشخصية):

- السلوك الخشن للمرسل كفضاظته أو تكبره.



- الحالة النفسية والانفعالية للمرسل كمزاجه وثقته بنفسه.
 - استخدام لغة لا تتجانس مع فهم المستقبل.
 - إخفاء النوايا والمشاعر وغياب الصراحة.
 - ضعف القدرة على التعبير وتشتت الذهن والأفكار.
 - اهتزاز ثقة المستقبل بالمرسل.
 - تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل.
 - عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم بها المرسل لمعلومات التي لديه.
 - الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليه المرسل.
- 2. المعوقات المرتبطة بالرسالة (معوقات متعلقة باللغة):**

- استخدام ألفاظ تحمل أكثر من معنى.
- صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.
- الحشو في المعلومات الزائدة التي تشتت التركيز.
- نقص المعلومات المطلوب توافرها.
- عدم اختيار التوقيت المناسب.
- انعدام الترابط بين أجزاء الرسالة.
- عدم وضوح الفكرة الأساسية للرسالة.
- الافتقار إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو الحركات الجسدية.

3. المعوقات المرتبطة بوسيلة نقل الرسالة (قناة الاتصال) :

- أن تكون الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة غير مناسبة للموضوع محل الاتصال، كاستخدام الراديو، أو الهاتف لنقل رسالة تحوي أمور مرئية لا تفهم الرسالة إلا بها.
- أن تكون الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة غير متوفرة، أو يمنع المرسل منها.
- أن يطرأ تشويش على وسيلة نقل الرسالة كتقطع الصوت في الهاتف المستخدم. أو تقطع الرسالة وتذبذبها في التلفزيون، أو يكون هناك ضجيج في مكان انتقال الرسالة، سواء كان مكتب أو قاعة محاضرات.
- ألا تتناسب وسيلة نقل الرسالة مع طبيعة المستقبل مثل إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني لمن يهمل بريده، أو إرسال رسالة مكتوبة لمن لا يقرأ ولا يكتب.

4. المعوقات المرتبطة بالمستقبل:

- عدم رغبة المستقبل في استقبال الرسالة.
- الحالة النفسية للمستقبل.
- وهو بالطبع مشابه لأمر المرسل.
- اختلاف المرجعية الثقافية واللغوية بين المرسل وحول دون استيعاب المستقبل.
- التفكير السلبي للمستقبل مثل شكه في دوافع المرسل، أو اعتقاده بتحيز المرسل.



5. المعوقات المرتبطة برد فعل المستقبل:

- إن ردة فعل المستقبل، أو ما يسمى بالاستجابة قد تكون عائقا للاتصال إذا ما لعبت أحد الأدوار التالية :
- إن الاستجابة لتهميش الرسالة أن تقدم الاستجابة قبل اكتمال إرسال الرسالة.
- أن تتصادم الاستجابة مع الرسالة الأساسية تصادم مباشرة.

6. معوقات الاتصال المشتركة:

- هناك بعض العوامل التي قد تشوش أو تعيق وصول الرسالة بوضوح ومنها
- اختلاف المستويات والثقافات:
- اختلاف المستوى الفكري والتعليمي والوظيفي والاجتماعي، بسبب اختلاف الناس فيما بينهم فمنهم المتعلم ومنهم الجاهل.
- اختلاف اللهجات واللغات:
- استخدام المصطلحات الخاصة، أو الاختصارات، أو الرموز، أو نطق الكلمات نطقا غير سليم، أو استخدام لهجة غير مألوفة.
- اختلاف التقاليد والعادات:
- اختلاف الناس بحسب عاداتهم وتقاليدهم
- اختلاف المفاهيم والإدراك:
- لا يتفق الكثير من الناس في إدراكاتهم وفهمهم وتفسيراتهم للأشياء والمواقف.
- اختلاف الأعمار والأجناس:
- في الكثير من المجتمعات نجد أن هناك بعض الصعوبات الاتصالية بين الرجال والنساء، وبين الصغار والكبار... وهكذا، لاختلاف الاهتمامات والمشاعر والعواطف
- سوء اختيار المكان والزمان،
- أوضاع البيئة المكانية والزمانية تشكل عاملا مهما في نجاح أو فشل الاتصال.

7. معوقات الإصغاء:

- حيث لا يصغى كثير من الأفراد بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم مشتت عن مجرى الحديث، وقد يكون ناتج عن اللامبالاة، وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة، أو الرغبة في الحديث أو أسباب أخرى.

ب) معوقات في بيئة الاتصال:

- يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية
- الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال ن يجعل الاتصال إما غير كامل أو مشوش ، وفيما يلي عناصر بيئة الاتصال والمعوقات الخاصة بها:
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد الأطراف تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيبا.



- أحد الأطراف أو كلاهما، لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء اتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه، أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة.....، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئيا	كليا
49				
50				
51				
52				
53				
54				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب :		التاريخ:			
رقم المتدرب :		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة:			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
49					
50					
51					
52					
53					
54					
المجموع					
ملحوظات:					
توقيع المدرب:					