

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Amwaj alattar	اسم الطالب
Students I.D	2021202878	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس ٢٠-٠٥-٢٠٢١ في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط ١٢.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PROJECT SUCCESS IN **YOUR ORGANIZATION**: A CASE OF YOUR OWN.

Different leadership styles are the key factor in the success of any project. Project Leaders are responsible and accountable for the success/failure of the project. There are numerous responsibilities that are assigned to a Project Leader during the leadership journey.

YOUR MISSION:

Your research/project must provide an overview of information and knowledge in a corporate environment with an underlying theme of **defining leadership styles within applying the hard and soft skills** for that style needed by the leader to ensure successful project delivery in your organization. (You are required to demonstrate your understanding of the relevant body of works to real-life business research).

Choose one only of the following project leadership skills using the tools that we learned during the project leadership course; starting from identifying and assess the case till executing the project.

- Prioritization (Using tools for Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Using Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (Using RASCI)
- Conflict resolution (Using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different sources of LEADER POWER).

What you have to do:

Your project task requires the preparation of a full project proposal that should contain the following components:

- **Introduction:** A detailed statement of the problem, research aim, and objectives that you would like to investigate and discuss. **(2 points)**

- **Literature Review and Conceptual framework:** An analysis of the literature relevant to the research topic that will give you the conceptual basis for conducting your research from the previous studies. **(2 points)**
- **Methodology:** Based on the conceptual framework, research aim(s), and objectives, you need to provide a detailed description of the data collection tools, data sources. **(2 points)**
- **Results and Discussion:** Description about the main findings of a research, outline your thoughts to defend your research and to emphasize the significance of it. **(4 points)**
- **References:** Lists all the resources you've used in your project, and your refereed journal articles as well. **(2 points)**
- **Appendices (If it is available in your study):** Any supplementary material you need to add. (Optional)

[Write the names of the chapters/sections of your research/ project and briefly discuss what you will write in those chapters/sections] .

Best of luck...

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (اختياري).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

Communication in the project

INTRODUCTION-1

تضم المنظمات أفراداً من مختلف الثقافات والذهنيات و الشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقاً لإجراءات عمل معينة تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وفي هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون مميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً بهم وقدوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجأون إليه لحل مشاكلهم وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات لأن القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري في آثار مهارات الاتصال على قيادة الفريق و إنما سبب في نجاح المشروع يعرف التواصل لأنه القدرة على مشاركة المعلومات مع الآخرين من خلال الحديث أو الكتابة أو حركات الجسم أو استخدام إشارات أخرى يهدف التواصل إلى الاستمتاع بالتجربة التي يوفرها التفاعل مع الآخرين.

٢- مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى وعلاقتها بضغط العمل على الأفراد بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة: تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى بضغط العمل على الأفراد بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟ مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في إدارات وأقسام قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة الذين هم على رأس العمل لعام (١٤٣٤هـ) من جميع الرتب. وبلغ عددهم (٣٨٨)، بلغ حجم العينة حسب مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة كحد أدنى (١٩٤) فرداً، أما العينة الفعلية فقد بلغ حجمها (٢٠٥) فرداً. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. أهم النتائج: ١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (٣,٢٦ من ٥) ٢. بينت النتائج أن مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٥٢ من ٥) ٣. أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية سالبة متوسطة القوة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، فأقل بين مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى وضغوط العمل على الأفراد العاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة العلاقة (-٠,٤٨١). ٤. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير العمر، والرتبة العسكرية، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال العمل، والتخصص الوظيفي. أهم التوصيات: ١. رفع مستوى استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال الإداري وتدريب العاملين على كيفية التعامل معها. ٢. تنمية الوعي لدى القيادات الوسطى بكيفية التخطيط واختيار الوقت والأسلوب الملائم لعملية الاتصال. ٣. إجراء اختبارات لقياس مهارات الاتصال لدى القيادات الوسطى قبل شغلهم لوظائفهم تكون ضمن معايير اختيارهم لتلك الوظائف، وتدريب القيادات الوسطى لتنمية مهاراتهم الاتصالية وتطويرها بشكل دوري. ٤. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم. ٥. اختيار أسلوب الاتصال الذي يشعر العاملين بمدى أهميتهم في الإدارة التي يعملون بها. ٦. عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على كيفية التخلص من ضغوط العمل والوقاية منها.

٣-أهداف الاتصال والتواصل يوجد العديد من الأهداف

يهدف التواصل إلى التعامل مع الآخرين و التفاعل معهم بهدف إقامة وتكوين علاقات معهم كأفراد التواصل إلى تقديم المساعدة للآخرين من خلال الاستماع إلى مشاكلهم وتوفير الحلول المناسبة لهم إلى التأثير في الآخرين وذلك من خلال مساعدتهم على تغيير مواقفهم أو سلوكياتهم وتقويتها إلى الاستمتاع بالتجربة التي يوفرها التفاعل مع الآخرين.

(organizational structure)-4

مُخطَّطٌ يُوَضِّحُ خطوط السُّلطة، والحقوق، والواجبات للمنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف، واستراتيجيات المنظمة، [١] وعرفه آخرون بأنه: مجموعة من المهمات، والعمليات، والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر، والمجموعات المختلفة لعمل ما، ويتم من خلاله ممارسة الإدارة لوظائفها؛ بحيث يوضح الأقسام الإدارية، والواحدة التي تتشكل منها المنظمة، علماً بأنه يترتب على مستويات، ويمثل شكل الهرم، وترتبط المستويات بخطوط السلطة، وتتدفق التعليمات، والأوامر من خلاله، [٢] بالإضافة إلى تحديد كيفية وضع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة (١).

كيفية إدارة فريق عمل الاتصال الفعال تقوم الإدارة الناجحة على مجموعة من العناصر المهمة أهمها تحقيق الاتصال الجيد بين الموظفين؛ فال اتصال أمر مهم جداً للموظفين لأنه يُتيح لهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم بوضوح، كما يُساعدهم على تحديد أولوياتهم في العمل، وتعريفهم بالأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ العمل المطلوب؛ لذلك من الضروري أن يفهم المدير أساليب الاتصال المختلفة بين أعضاء فريقه ليكون قادراً على إيجاد واختيار الطرق الأنسب والأكثر فعالية للاتصال معهم. [١] التنظيم تحتاج الإدارة إلى وجود قائد منظم في إدارته للمشاركة؛ ويمتد التنظيم عادةً من التفاصيل الصغيرة والبسيطة في العمل؛ كتنظيم الوثائق والاجتماعات، إلى العناصر التنفيذية الكبيرة لكامل المشروع، وقد تُشكل عملية التنظيم تحدياً لبعض الأشخاص؛ لذلك وجدت بعض الأدوات والبرامج التي صُممت خصيصاً للمساعدة على التنظيم، والتي يُمكن الاستعانة بها خلال أي عمل، وفي حال واجه المدير صعوبة في تنظيم العمل فيمكنه الاستعانة بأحد أعضاء فريقه المنظمين لمساعدته بتنظيم العمل بشكل أفضل [١]

ل للوصول إلى النجاح في العلاقات المهنية في العمل الذي يقوم به الفرد، فعليه أن يتمتع بمهارات التواصل، وتتمثل مهارات التواصل بين الفريق في العمل المهني من خلال ما يلي:

مهارة القدرة الجيدة على الإصغاء، بحيث لا يكون الفرد هو المتكلم الوحيد بل يفسح المجال أمام غيره من زملاء العمل في الحديث وإبداء رأيهم، ليس هذا فقط بل على الفرد أن يظهر لزملائه في العمل بمدى اهتمامه بحديثهم وذلك عن طريق الإصغاء لهم ومحاورتهم والترديد خلفهم؛ وذلك لكي يفهم الفرد المقابل له بأنه يسمعه جيداً فهذا يقوي من علاقتهم ويحسن من مستوى الثقة بينهم

مهارة التواصل الجسدي، ويمكن أن نطلق عليه بمهارة التواصل غير اللفظي، وذلك من خلال حركة اليدين والعينين وهزة الرأس مثل الإيماءات التي تكون بمعنى نعم و موافق أو الإيماءات التي تكون بمعنى لا وغير موافق، ومن أفضل الإيماءات في مهارة التواصل الجسدي هو الابتسامة بوجه كل من يتكلم مع الفرد؛ فهذا يجعل من شعور الفرد بالتقبل من غيره

مهارة التوضيح، بحيث يجب على الفرد انتقاء الحديث المفهوم والحديث القصير الواضح الذي يختصر الحديث الطويل وغير الواضح، بحيث لا يسأم زملاء العمل من الفرد بسبب حديثه الطويل وغير المفهوم

مهارة الوثوق بزملاء العمل، بحيث تكون هذه المهارة ناجحة بالطريقة الودية مع الزملاء، وتكون عن طريق الحديث بنبرة الصوت الودية

مهارة التعاطف، وذلك من خلال مشاركة زملاء العمل جميع مناسباتهم، سواء عند الفرح أو عند الحزن أو عند الضيق أو عند الوقوع في مشاكل مهنية، فهذا يُخفف عليه

مهارة الانفتاح والنقاش الإيجابي، يقصد بالانفتاح بالحديث مع زملاء العمل أي على الفرد النقاش بكل حرية مع زملائه الذين يتناقض معهم بالرأي والمحاولة توضيح وجهة نظره لهم بطريقة واضحة ومقنعة

مهارة الاحترام المتبادل، بحيث يكون الفرد الذي يتعامل مع زملاء العمل بطريقة محترمة، وذلك لكي يشعر هذا الزميل بمستوى التقدير الذي تكثفه له.

مهارة التقييم المهني الجيد، هذه المهارة تصلح للأفراد الذين يكونون قائدين في مجموعة مهنية، أو الأفراد المشرفين على عمل مجموعة من الموظفين، بحيث يكون التقييم الإيجابي من أفضل المهارات التي تجعل من عمل الفرد سهل، يتمثل التقييم الإيجابي من خلال المديح والثناء على كل عمل وكل مهمة مهنية يقوم بها الموظفون.

5-أنواع الاتصال الاداري :

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال الاداري في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنستعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما :

2-5-الاتصال الرسمي:

ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح و التعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجيا أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية و فعالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة و معروفة لدى عمال المؤسسة و ذات فعالية و أهمية في نقل المعلومات (عمر عبد الرحيم نصر الله ، ٢٠٠١، ص ١٩٤) . كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة و أن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي : (جودت عزت عطوي، ٢٠٠١، ص ٩٦)

٢-1-5_الاتصال من أعلى إلى أسفل: و يعني تدفق المعلومات والتوجيهات و التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم و توجيههم نحو العمل ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير، الإعلانات...

٣-١-5_الاتصال من أسفل إلى أعلى: كالالاتصال من العمال إلى صاحب العمل أو من المعلمين إلى مدير المدرسة و ذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقاتهم والأمور المتعلقة بمهامهم ، و يستخدم في هذا الاتصال في الطلب، الاستفسار، الشكاوي

وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين كذلك في التخلص من المشاكل و ضغوط العمل . (محمد يسري دعبس ، ١٩٩٩ ، ص ١٨٥).

٢-١-3_الاتصال الأفقي: و يحدث هذا الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة .(أحسن لبصير، ٢٠٠٢، ص ١٢٧) كاتصال المعلمين فيما بينهم و اتصال المشرفين مع بعضهم و هكذا. ويساعد الاتصال الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الاندماج جميعها في مجموعة مترابطة مهنية واجتماعيا.

٢-2-الاتصال غير الرسمي :

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل الرسمي ،يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملزمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره ، و تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها:

١- تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي و ذلك نظرا لمرونتها وسرعتها و قابليتها للتصديق حتى وإن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

٢- «تعمل على استكمال الكثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي».(محمد يسري دعبس ، ١٩٩٩ ، ص١٩٣)

٣- تؤدي إلى دعم و تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور ، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين.(عمر عبد الرحيم نصر الله، ٢٠٠١، ص ٢٢٠)

٣_ معوقات الاتصال الاداري :

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي :

أولاً: المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الاداري مايلي :

١- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .(محمد أبو سمرة ، ٢٠٠٩ ، ص٧٥-٧٦)

٢- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

٣- تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .

٤- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل : تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر ، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

٥- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل : يؤثر العامل النفسي 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 أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

٦- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وععب ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.(محمد أبو سمرة ، ٢٠٠٩ ، ص٧٩)

وهذا ما يراه أضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الادراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعدادة للرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في اجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملاً إيجابياً من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شئ سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الادراك

لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له. (عادل محمد زايد، ٢٠٠٨، ص ٣٠٣)

ثانيًا: المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول ١٠٠ شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة ٣٠ عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. (بشير العلق، ٢٠٠٩، ص ١٥٥)

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة. (شعبان فرج، ٢٠٠٩، ص ١٧٨)

ثالثًا: المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتربينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب. (شعبان فرج، ٢٠٠٩، ص ١٧٨-١٧٩)

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامة بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون .

كما أن البيئة المبنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرلة للاتصالات. التوثيق

عوامل تحسين الاتصال الإداري :

من خصائص الاتصال الإداري الكفو والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي :

ويحدد كل من "هادي نهر" و "أحمد محمود الخطيب" شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

-تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.

-إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها .

-معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه.

-معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة .

(هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ، ٢٠٠٩، ص ٢٤٧)

ويضيف "بشير العلق" قائمة استرشادية لتحسين فاعلية الاتصال الإداري وهي:

- ١- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.
 - ٢- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة .
 - ٣- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل .
 - ٤- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.
 - ٥- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
 - ٦- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة. (بشير العلق ، ٢٠٠٩، ص١٦٦-١٦٩)
- يركز "بشير العلق" على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال ، ويقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها.
- ٦-الخاتمة:

يتوقف نشاط المنظمة على سلامة ونشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الادارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح ، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال و مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و القيام بتقويم النتائج .

المراجع :

- ١-الكتب – صالح معهدي محسن العامري –طاهر محسن منصور الغالي (الإدارة والأعمال) دار وائل للنشر و التوزيع . عمان ٢٠٠٧
- ٢-جامعة نايف للعلوم الأمنية

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/54561> / الرابط

The three primary forms of communication .www.asinc.org,retieved3-

26-7-2020edited.

Organizational structure business dictionary4-

- 5-عمر عبد الرحيم نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، ط١، دار وائل ، الأردن، ٢٠٠١.
- 6_ محمد يسري دعبس : الاتصال و السلوك الانساني ، البيطاش سنتر، الاسكندرية ، ١٩٩٩.
- 7_ شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
- 8_ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط١ ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠٠٩.
- 9_ منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية والتعليم ٢٠٠١.
- ١٠_ هادي نهر وأحمد محمود الخطيب : إدارة الاتصال والتواصل ، ط١، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ٢٠٠٩.

uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../comnek%20x.doc

<http://forums.2dab.org/showthread.php?t=13555-١١>