

كتاب

فن ومهارات الاتصال

الفعال

# الباب الأول

- المقدمة
- أهمية الاتصال
- مفهوم الاتصال
- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
- مستويات الاتصال الفعال
- انواع الاتصالات

## المقدمة

إن الاتصال قديم قدم الإنسان نفسه ، والاتصال عملية تتم في كل وقت ، وكلنا يسهم ويشارك فيها ، والاتصال بين شخص وآخر – يتم في أغلب الأحيان – دون أن يتطلب ترتيبات أو إعدادات خاصة ، ولكن عندما يزداد عدد المستمعين أو الحاضرين ، وعندما تصبح العلاقات مع الأعضاء الذين يشكلون الحضور متنوعة ومختلفة ، فإن من الضروري عمل تخطيط أدق وبذل مجهود اكبر لاتمام الاتصال على نحو ناجح وفعال . ويشمل حديثنا هنا بالاتصال الذي يجري في المنظمات والمؤسسات حتى في حياتنا العامة حيث يرغب المرسل في التأثير على فرد أو جمهور معين وفي اتجاه معين بالذات . و يمكن أن تتم معظم الاتصالات الإدارية والشخصية بنجاح دون أن يكون المتصل مؤلفا شهيرا أو ممثل مسرحيات بارعا .. فالفكر الواضح والأسلوب الصريح مع بعض الإلمام بعلم الاتصال المتنوعة ، كفيلة بإتمام تلك الاتصالات بنجاح في معظم الأحوال . ويهدف هذا الكتاب إلى معاونة الأفراد في حياتهم العامة و العاملين في المؤسسات المختلفة بالقيام باتصالاتهم بمهارة أكبر وخبرة أعمق ، وبحيث يفضي هذا النجاح إلى تقصير الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات ، والإقلال من الأوراق التي تروح وتجيء بينهم وبين

غيرهم ، وبالتالي تخفيض النفقات ، وأيضا إلى أن يكون رد الفعل لدى المستقبلين أكثر إيجابية وتأييداً . و بإذن الله من يأخذ بهذا الكتاب خطوة بخطوة ( التطبيق العملي ) سوف يجد نتائج سريعة وفعالة ، تكون سبباً في نجاحه وسعادته مع الآخرين . ولقد حاولت في هذا الكتاب تناول الموضوعات المهمة والمتعلقة بالعملية الاتصالية ، مع الاختصار الشديد والشرح المبسط السهل والواضح .



## أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات اساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ،فمن السؤال عن الاحوال الى تبادل المشاعر ونقل الافكار واستعراض الاخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة ، و هي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات ، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهي الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهي أساسية لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها . وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

## مفهوم عملية الاتصال

عملية الاتصال هي العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل والتي يتم بوساطتها نقل المعلومات والقيم والمثل والأفكار والحقائق والمشاعر و الأحاسيس . ويعرف ياغي الاتصال الشخصي بأنه : " عملية نقل هادفة للمعلومات ، من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب (الاتصالات التنظيمية ) بأنها : " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " وهناك تعريف آخر هو:

عملية تبادل للمعلومات ( إرسال /استقبال ) بغرض الفهم المتبادل وتزويد الآخرين بمعلومات دقيقة وأنية تعينهم على أداء مهماتهم بشكل أفضل .

وهناك تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه " نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة ، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى.

## مفاهيم عن الاتصال :

- ١- مهارات الاتصال هي مهارات مكتسبة وليست موروثه :  
انك تولد صارخا وليس متكلماً ، ثم تتعلم كيف تتحدث عن طريق تقليد الآخرين ، لهذا عليك أن تستمر في التعلم لتكتسب مهارات أكثر .
- ٢- افتراض ان الرسالة التي ترسلها لن يحسن فهمها :  
هذا سيجعلك تفكر في الأسلوب والطريقة التي ستوصل وتحقق ماتريد بكل وضوح .
- ٣- أهتم بالفهم :  
اسأل نفسك : " كيف أستطيع إرسال هذه الرسالة بطريقة لا يساء فهمها " ؟
- ٤- إن معاني الكلمات الموجودة في أذهان الناس ليس شرطاً أن تكون ذاتها التي في القواميس والمعاجم :  
ان التعريفات تكون بالقواميس ولكن المعاني توجد لدى الناس ، فنحن لا نرسل تعريفات ، لذا حين نوجه خطاباً لابد أن نكون متأكدين أن مقصده سيتضح في أذهان المرسل إليهم .

٥- المعنى الذي يصل إلى الناس ينتج عن الطريقة التي تتحدث بها  
أكثر مما ينتج عن الأشياء التي تقولها :

أن نبرات صوتك ، ولغة حركاتك تساهمان في إعطاء ٩٠%  
من المعنى المراد توصيله أو تحقيقه لدى الجمهور .

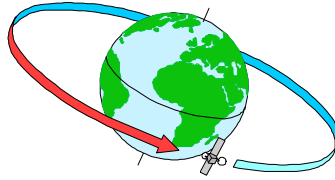
٦- حينما يتواجد أي شخصين معاً فإنهما يقومان بالاتصال بعضهما  
مع بعض حتى ولو لم يقصدا ذلك :

حتى حين لا ترغب في الاتصال المباشر مع الطرف الآخر  
فهناك رسائل ( إحياءات ) تصدر منك دون رغبتك، يفهمها  
الطرف المقابل .

٧- إن ٨٧% من المعلومات المخزونة في عقول الناس تدخل عن  
طريق عيونهم:

عندما تتناقض كلماتك مع أفعالك فإن مستمعك سوف يصدق  
أفعالك !!

٨- الاتصال عملية معقدة ، مستمرة وديناميكية ومتغيرة :  
إنها ليست عملية بسيطة لتبادل الكلمات كما يعتقد غالبية الناس ، لذا  
فقد تخفق عملية الاتصال إذا لم تستمر في تطويرها وتصحيحها .





## العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

### **١- المرسل :**

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية

الاتصال .

### **٢ - الرسالة :**

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي

يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها

بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

### **٣ - الوسيلة :**

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل

إلى المستقبل .

## ٤ - المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

## ٥ - التغذية العكسية (أو الاستجابة) :

- وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، وقد فصلت باب لهذا الموضوع باسم ( التغذية العكسية ) ، وأن سرعة حدوث التغذية العكسية "تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة

بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة "



## مستويات الاتصال الفعال

### ١- الاتصال الشخصي (الفردية):

وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً ، وينقسم الى نوعان :

#### أ- مباشر:

ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ، يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلًا.

ويعد الاتصال الشخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج الى جهد مضاعف في استخدام مهارة الاتصال الناجح وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية ، فكسب الناس هو الأساس ، عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب

لنفسه" فقد تضمن تفسير معاني ألفاظ الحديث الشريف علاج لكل المشكلات المزمنة في الاتصال عندما نفقد هذا المبدأ في الاتصال يزداد الصراع والألم وسوء الظن ويتعمق الخلاف ، حينما تصبح العلاقات شكلية مبدأها الكلام المصطنع والتمثيل ومن الحكمة أن القول المشهور: "كل شخص يولد على جبهته علامة تقول:

"من فضلك اجعلني أشعر أنني مهم أرجوك اعترف بكياني".

### ب- غير مباشر:

ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسب وفيه تكون التغذية الراجعة (العكسية) متأخرة أو تكاد تكون معدومة.

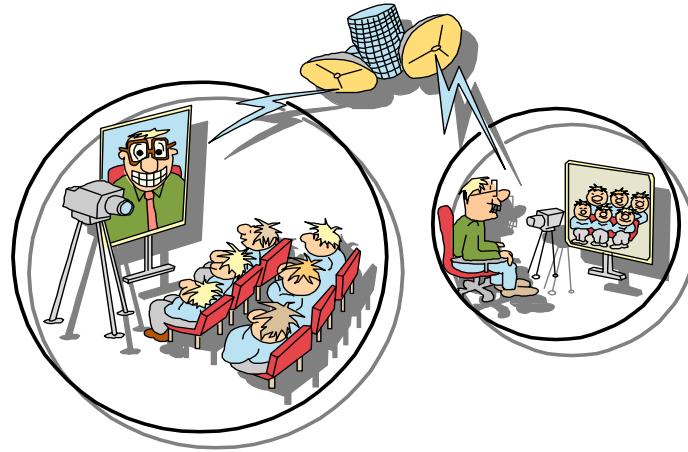


### ٢ - الاتصال الجماعي:

هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم.

### ٣ - الاتصال الجماهيري :

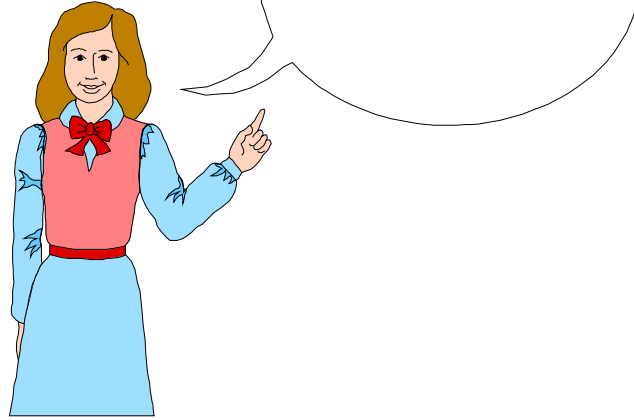
وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام : مثل التلفاز - أو المذياع والصحافة.



## وسائل الاتصال الفعال

### ١- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .



كلمات لها أهمية بالغة	
الكلمات الست الأكثر أهمية	إنني أقدرك شخصياً وأقدر لك جهودك
الكلمات الخمس الأكثر أهمية	إنني في الحقيقة فخور بك
الكلمات الأربع الأكثر أهمية	ماهي وجهة نظرك
الكلمات الثلاث الأكثر أهمية	من فضلك أفل
الكلمات الاثنتان الأكثر أهمية	شكراً لك
الكلمة الأكثر أهمية	نحن
أقل الكلمات أهمية	أنا

يقول دوسكو دروموند :

" لو قدر علي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث ، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة .. "

وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم ، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لا بد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية والمكتسبة المعززة له فهي تركز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة.



## ٢- الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل ( الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ... الخ ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها ، وإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة ،

**والإداري الناجح** يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن ٣٠% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات ، والمحاضرات ، والجلسات، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس ، وأيا كان نوع ذلك الاتصال يجب أن يتوافر فيه عنصرين وهما: الوضوح لكل من الكاتب والقارئ - القدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها.

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن

## مميزات التقارير الناجحة:

- ❖ نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.
- ❖ أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.
- ❖ استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
- ❖ إعادة كتابة التقرير من ٢-٣ مرات.
- ❖ التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : ( التأثير البصري – تناسب الفقرات – الوضوح – السلاسة )

أما أهم عيوبها فهي :

البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .



## ٤- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ...ألخ ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم ( body language ) ، سيتم التعرف عليها بشكل مفصل في الباب الخامس ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٥٥% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً .



## أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على

ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات هما:

**أولاً: الاتصالات الرسمية :**

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية

والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية

(داخل المنظمة) وقد تكون خارجية (مع منظمات أخرى) ، وهي

بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

١- الاتصالات العمودية:

أ) اتصالات نازلة

ب) اتصالات صاعدة

٢- الاتصالات الأفقية

٣- الاتصالات المتقابلة أو المحورية

## ١- الاتصالات العمودية : وتنقسم إلى :

### أ) اتصالات نازلة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المنظمة إلى مختلف العاملين في المنظمة من مدراء ورؤساء اقسام وموظفين ومستخدمين...ألخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.



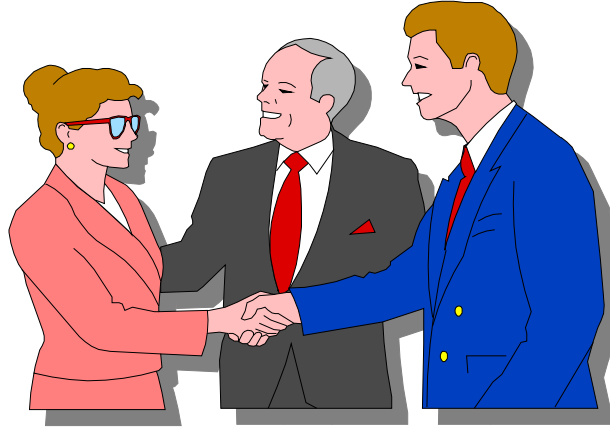
## ب) اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المنظمة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .



## ٢ - الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ( مثل اتصال مدير المنظمة بمدير آخر أو الموظفين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .



### ٣- الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

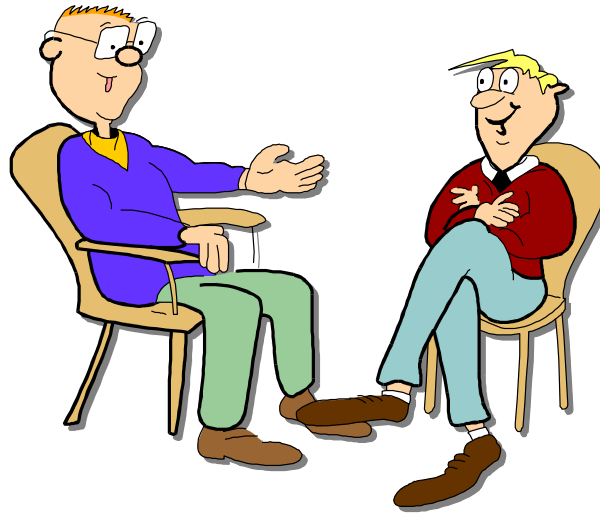
وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ( مثل اتصال مدير المنظمة بموظفين في منظمة أخرى أو رئيس قسم في المنظمة بمدراء اقسام آخرين خارج المنظمة ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .





## ثانياً: الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددتها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ( تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي ) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من ٧٥% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .



## الباب الثاني

- معوقات الاتصال في المنظمات والأفراد
- كيف تتعامل مع الأنماط التسعة لأشخاص صعب المراس؟
- مقومات الاتصال الفعال
- أخطاء شائعة
- وقفة استراحة (الاتصال عن طريق الهاتف)

## معوقات الاتصال في المنظمات

### والأفراد

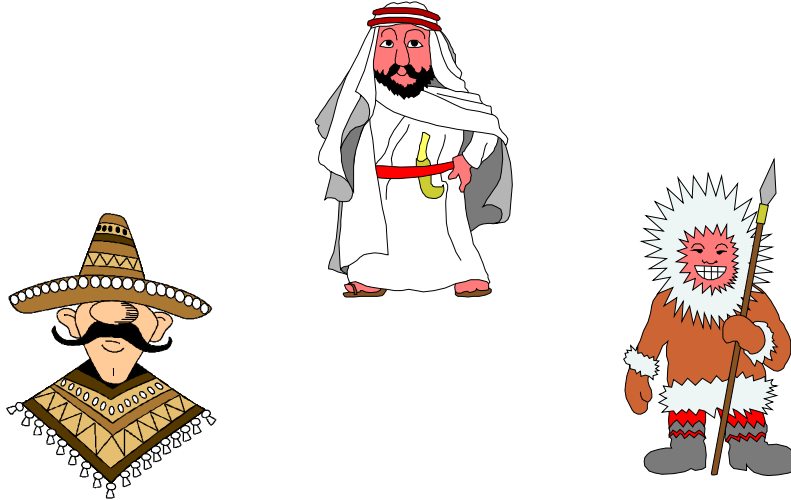
هو الخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة فقد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش ، سوء اختيار قناة التوصيل، الإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل، إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل ناقصة أو مبهمه ، والعوامل الفيزيائية: الحرارة، والبرودة، والصوت، والإضاءة

و توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، وقد كتبت المعوقات الأكثر شيوعاً أثناء عملية الاتصال ، وهي :

#### ١ - المعتقدات ( الثقافة ):

وتتعلق بالبعد الإجتماعي ، القيم والعرف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع وفي أجزائه المختلفة ، المدينة والقرية ، العائلات

والمؤسسات ، جماعات الاصدقاء وفرق العمل ، ويتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها ، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع .



## ٢ - الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.



### ٣ - المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال ، بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم الطبيب مثلاً للمريض ويقول له مبروك إن نتيجة الفحص سلبية في حين أن المريض لا يدرك معنى كون الفحص سلبي ،فاذا كنت أنت ايضاً لا تعرف معنى ان الفحص سلبي ، فمعناه ان الفحص سليم وليس لدى الشخص أي فيروسات او ماشابه ذلك ..



#### ٤ - مشكلات سلوكية :

وتتعلق بالجوانب النفسية للفرد ، وتتكون من :

(١) الحالة المزاجية والعاطفية .

(٢) قدرة الفرد على التركيز .

(٣) درجة الذكاء .

(٤) التحيز والأحكام المسبقة .

(٥) الإدراك .

(٦) التدخل الشخصي لتحريف الرسالة .

(٧) درجة نضوج الفرد .

(٨) نوع العلاقة بين الأفراد .

(٩) دوافع الافراد .

(١٠) المشاعر والأحاسيس.



## ٥ - ضغوط الوقت:

يشكو المدبرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، كأن يصدر المدير أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.





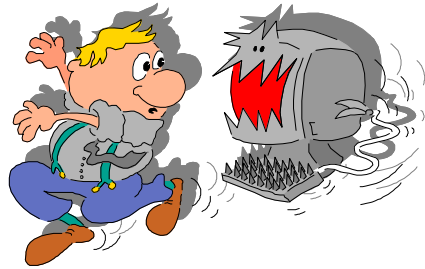
## ٦- مشكلات تنظيمية وإدارية :

- المناخ التنظيمي السائد .
- درجة المركزية او اللامركزية .
- اللوائح والإجراءات وقواعد العمل .
- منهجية حل المشكلات .
- الوسائل المعتمدة للاتصال ( اللجان ، التقارير...)
- مراكز المعلومات .
- أسلوب أداء العمل .
- مدى السرعة أو البطء في الأداء .
- الأساليب الرقابية ودرجة رسميتها .



## ٧- مشكلات فنية :

وتتعلق بالجانب التكنولوجي للاتصال كالأدوات والأجهزة المستخدمة في تداول البيانات ونقلها ومعالجتها واسترجاعها .



## ٨- مشكلات بيئية :

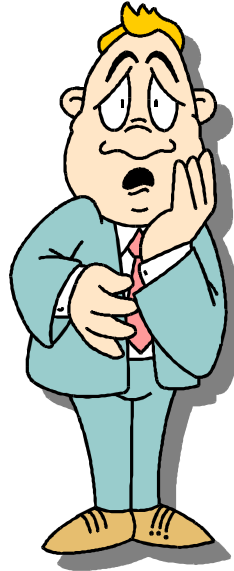
الضغوط التي تفرضها البيئة كالمناخ، والقوانين ومشكلات المجتمع ، العنصرية ، والطبقات الإجتماعية .



## كيف تتعامل مع الأنماط التسعة

### لأشخاص معاب المراس ؟

"إن التعامل هو تبادل المعاني ، أخذ وعطاء بين شخصين"  
في هذا الجزء سوف أوضح لك هذه الشخصيات حتى لا يصيبك  
الجنون عندما تصادف أيأ منهم وتحاول تجنبهم ، سوف تتعلم هنا  
الأساليب التي تمكنك من التعرف على هذه الأنماط بصورة فورية  
وسريعة وتتعامل معها بالدقة وأن تحصل على النتائج التي ترغبها .



دعنا نقابلهم الآن :

## ١- الثوري :

وهو إنسان بذيء يجيد فن المناورة والتلاعب .كثيرا ما يرفع صوته ، يصرخ ويكثر من التهديد والوعيد ، ويثير الضجيج بأن يضرب بعنف على الموائد والأشياء حوله ، وعندما تخلف معه تجده نافذ الصبر وهو سرعان ما يستشيط غضبا وقد يتطور الأمر إلى الإعتداء الجسدي بالضرب أو ماشابه.



## ٢- المفجر :

كثير الشكوك والتهديد ، وهو لا يمكن السيطرة عليه ، ومع أنه رقيق المشاعر فهو كثير الصراخ ، حساس جداً ، إذا ماتعرض عمله وأداؤه للنقد يأخذ هذا النقد على محمل شخصي .



### كيف تتعامل مع الشخصية الثورية والمفجر ؟

امنحه الوقت الكافي لأن يهدأ ، قاطع اتجاهاته السلبية بطريقة طبيعية ليس فيها تحدي ، فمثلا نادهم بالاسم وشتت أفكارهم بأن تسقط قلماً على الأرض احتفظ بعينيك في عينيه وكن واثقاً من نفسك وألا تظهر لهم أنك خائف ، أطلب منهم الجلوس وإذا رفضوا استمر في الوقوف ٣٠ ثانية ثم كرر طلبك للجلوس ، عبر عن رأيك بصراحة ولكن لا تجادل ، بيّن لهم اهتمامك وأنت تشاركهم الرأي ، أدعهم لحل المشكلة بشكل ودي .

### ٣- الملقى باللوم :

دائماً يتخذ موقفاً دفاعياً ، يعتقد أن الجميع مخطئون ، ويلقي باللوم على الجميع في حالة حدوث أي خطأ وهو يغضب بسرعة ويسعى للانتقام ويحاول أن يأخذ حقه .



### ٤- كثير الشكوى :

ينجح في إيجاد أخطاء في كل شيء ( الإدارة ، الحكومة ، غير ذلك ... ) وهو لا يهتم بإيجاد حلول ، وهو دائماً ما يستخدم الكلمات التالية مثل : دائماً ، أبداً ، كل ، هم .



## ٥- السلبي :

يتميز بالسلبية وكثير التهكم ولا يتفاعل بإيجابية مع أي تغيير أو فكرة جديدة ، ودائماً يجد الأخطاء في كل شيء ، ويقول أن ذلك الأمر لن يصلح فقد جربناه قبل ذلك . أو دعك من هذا الأمر إنساه ، وهم يشيعون هذه السلبية بين الآخرين مما ينتج عنه آثار سلبية وضارة .



### كيف تتعامل مع هؤلاء ؟

استمع باهتمام شديد ، تقبل وجهة نظرهم ، لكن لا توافق عليها لانك إذا فعلت ذلك سوف تعطيه الدليل على أنه كان محقاً وهذا سوف يزيد من سلبيته . لا تجادله ولا تعتذر له ، قاطع سلوكه السلبي بأن تجعله يركز على الأشياء التي ممكن تنفيذها بدلاً من تلك الأشياء المستحيلة أو المشاكل التي قد تصادف العمل ، فمثلا ماذا ينبغي عليك فعله ؟ كيف ستحل هذه المشكلة ؟ ولا تقدم له الحل جاهزاً ، بل تأكد من أن يعي الأمر جيداً أو يستوعب الموقف كاملاً . عندما تتأكد من ذلك ومن استعداداه لأن يستمر في العمل دعه يبدأ في تنفيذ الحل .

## مجموعة الكبت ( القمع )

٦- الظريف جداً :

هو إنسان لطيف ويتمتع بظرف وروح مرحة يريد أن يكسب حب وقبول كل من حوله ، يتفق معك في كل ما تقوله لأنه يخشى أن يفقد صداقتك أو يتسبب في غضبك منه ، وهو يخفي مشاعره وهو دائم الإعتذار حتى ولو لم يكن هناك ما يدعو لذلك . فإذا قلت مثلاً . أن الجو لطيف بالخارج سوف يقول : أقدم لك اعتذاري .



كيف تتعامل مع الإنسان اللطيف جداً ؟

حاول أن تشعره بأنك تحبه بغض النظر عن أي شيء ومهما حدث ، كن صدوقاً مخلصاً في إطرائك له . شجعه على إبداء رأيه الحقيقي وهناك مشجعاً عندما يفعل ذلك ، وجه إليه أسئلة محددة وبين له أهمية إسهاماته بوصفه عضواً في فريق العمل .



## ٧- القاتل الصامت :

قد لا يشعر بقيمة نفسه ولا يَكن أي تقدير لرأيه الخاص أو أفكاره وهو يخشى أن يتورط في مشاكل أو متاعب ويقول : " إنك على صواب . وأنا المخطئ " ولن يتحدث عن رأيه أبدا عندما تطلب أنت منه ذلك .

### كيف تتعامل مع القاتل الصامت ؟

اجعله يشعر أنك لن تتصرف معه بسلبية مهما حدث ، شجعه على الحديث ، وجه إليه أسئلة حرة وذات نهاية مفتوحة وعندما يبدأ في التجاوب معك استمع اليه باهتمام ولا تقاطعه وإذا حدث ولم يعطك إجابة كرر السؤال عليه . ثم الزم الصمت لتمنحه الفرصة والوقت لأن يتجاوب معك ثم امتدح رأيه بعد ذلك .



## ٨- المتعالم :

مثقف وقوي ونشيط وفعال ، يعتقد أنه يعرف كل شيء وأن رأيه هو الأفضل وأن مقترحات الآخرين ليست سوى هراء ، لذلك فهو لا يتقبل آراء الآخرين وإذا حدث وواجهت أفكاره وخططه الفشل فهو يلقي اللوم على غيره .



### كيف تتعامل مع المتعالم ؟

لا تحاول أن تصطدم به وأنت غير مستعد استعداداً تاماً ، استمع إليه باهتمام ، أشرح له وجهة النظر الأخرى ، كن مستعداً لقبول حل وسط ، ولكن لا تتفق معه فهدفك أن تكسبه لصالحك .

## ٩- البالون:

يتصرف كما لو كان خبيراً وعارفاً بالأمر ، في حين أنه ليس كذلك ويريد أن يعجب به الآخرون لإنجازات ليس له فيها يد ، وهو يسعى لذلك بالكذب والتصرف كما لو كان خبيراً .



### كيف تتعامل مع البالون ؟

دعه يتفهم أنه ينبغي عليه ألا يأخذ كلامك على محمل شخصي وضح له الحقيقة وبرهن عليها بالوقائع ، امنحه الوقت الكافي والفرصة لأن يتغلب على عقده وكن بجانبه لتمد له يد المساعدة إذا ما احتاج لذلك .

## مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين ، وتعتبر من الركائز الأساسية والمهمة في نجاح عملية الاتصال الفعال ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات ، و هي:

**أولاً : الإصغاء (الإنصات) :**

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾ الأعراف : ٢٠٤ .

**ثانياً: الحديث المؤثر ( الشرح ) :**

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ونأخذ مثال المدراء وهم في الحديث أربعة أنواع ، وذلك على النحو التالي :

(١) المتجنب :

وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

(٢) المتردد :

وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .

(٣) المرحب :

وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

(٤) الباحث :

وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

وأذكر أن النوع الرابع هو أكثرهم تأثراً في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة إذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم ، أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين ، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المتصل أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون رسالته أو تعليماته غامضة أو متضاربة.

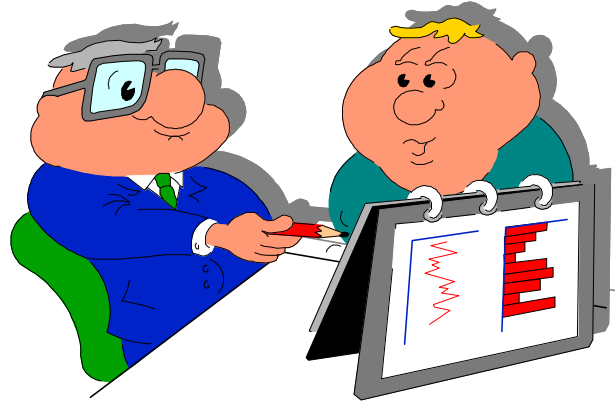
ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.



إن المتصل غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ،  
وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة  
مختلفة مع كل واحد منهم ، وذلك على النحو التالي :

١- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما  
يقول) : وأنصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين  
بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون  
مؤثراً عن طريق ما يلي :

- أ) **توظيف الخبرات الحياتية** ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية (القصص الواقعية) .
- ب) **خلق جو من التجديد** ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.
- ج) **استخدام المواد المرئية** (التلفاز- البروجكتور- الكمبيوتر ....) .
- د) **حث المستمعين على المشاركة** ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة .



٢ ( إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر) :  
وأنصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا  
يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقياً من  
خلال الوسائل التالية :

- أ ( يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها .
- ب ( يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته .
- ج ( لا يغفل أياً من البيانات المهمة .
- د ( يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات .
- هـ ( يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .





٣ ( إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق

أو لا يؤمن بما يقول):

وأنصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا

يكون جدلياً ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ ( يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .

ب ( يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل .

ج ( يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره .

د ( لا يبالغ في طرح حجته الخاصة .

هـ ( يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً .



٤ ( إقناع المستمع اللامبالي ) الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع )

وأنصح الشخص عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً ، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية :

أ ( استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء .

ب ( البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة .

ج ( استخدام معلومات حديثة .

د ( استخدام النموذج القصصي .

هـ ( تذكر أهمية وقيمة الدعابة والمرح .



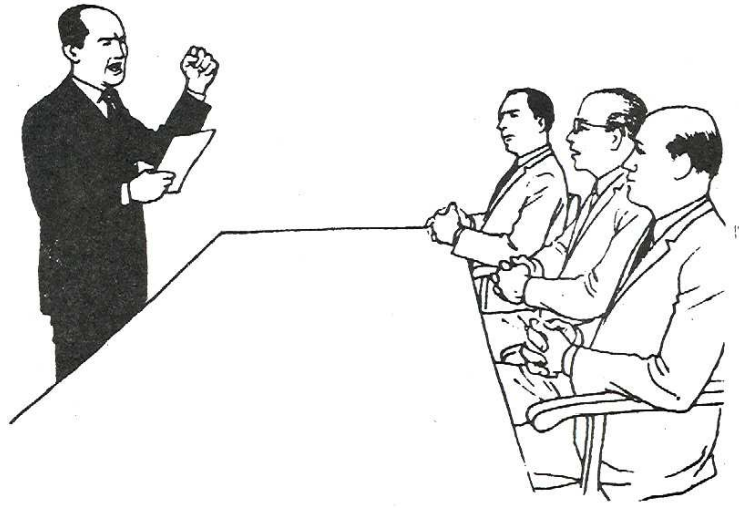
### ثالثاً : استعمال لغة الإشارة :

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

ولكي يزيد المرسل من فعاليته في استخدام لغة الإشارة ، عليه بما يلي :

- ١- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .
- ٢- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .
- ٣- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
- ٤- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

- ٥- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
- ٦- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- ٧- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .
- ٨- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
- ٩- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
- ١٠- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.



#### رابعاً : السؤال والمناقشة:

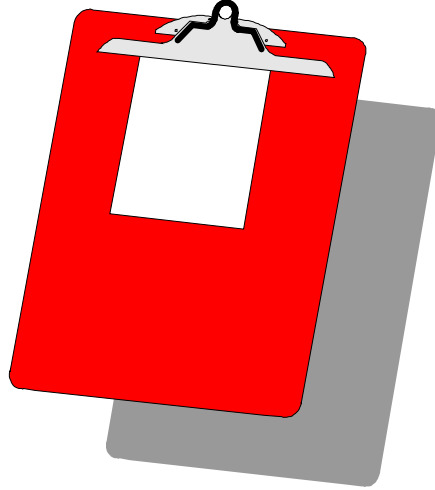
أشير إلى أن المدير أو المسؤول أو الشخص المرسل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للمستقبل .

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 ، حيث أشارت الدراسات إلى أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.



### خامساً : 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 مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتردة 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 تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .



### سادساً: الاستجابة:

وتعني كما ذكرت ملاحظة المدير أو المسئول لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله 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 .



## أخطاء شائعة

هناك أخطاء شائعة في عملية الاتصال تتم نتيجة سوء الاتصال الفعال بين المتصلين سواء بين المدراء (المسؤولين) والمرؤوسين ، أو بين مجموعة من الناس ، حقيقة هناك أخطاء كثيرة تحدث أثناء الاتصال أو نقل الرسالة ، ولقد اختصرت أهمها وأكثرها شيوعاً مع طرح الحلول لكل خطأ ، وهي :

### ١- التسرع في التقييم أو التعليق :

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين من المرؤوسين ، فكثيراً ما نسمع " لقد كتب تقريره عني رغم انه لم يراني ، كيف تيسر له ذلك " ، " لقد قرر أنني المخطئ قبل أن يسمع وجهة نظري " ، " إن معظم ملاحظاته بعيدة عن الواقع لانه لا يدري عن ظروف العمل شيئاً "

إن التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان الى إصدار التعليقات غير المفيدة ، والأحكام غير الناضجة ،

**الحل :**



- التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار .
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بالإمامك بكل المعلومات .
- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها .
- استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يتناقشون فيها بإشارة الأسئلة .
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها .
- استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال .



## ٢- العبارات التقريرية والتخصّصية :

عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم أو العبارات التخصّصية تلك التي تفيد التخصّص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة ، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد العاملين معك . " دائما تأتي متأخرا " أو " لم يحدث أن جئتي بمذكرة خالية من الأخطاء فأنت تلقي بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، وبدلا من أن يبدأ حديثا عاديا معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت ، وعندما يحدث هذا تضع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية.

### **الحل :**

- تحاشي العبارات التقريرية والتخصّصية كلما أمكن ذلك ، فاستخدامها يؤدي دائما الى خلق حالة من القلق .
- استخدم العبارات التقريرية في التعبير عما تريد مثل " يبدو لي أنك سجلت كثيرا في كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة " فمثلاً هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه .

- استشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظتكم التقريبية .  
 وفيما يلي بعض الأمثلة التي تبين الفرق بين العبارات التقريرية  
 التخصصية و العبارات التقريبية التعميمية :

العبارة التقريرية التعميمية	العبارة التقريرية التخصصية
لا أعرف كيف حدث هذا ولكن على كل حال لاحظت أنك تأخرت ١٠ دقائق يوم الأربعاء وكذلك اليوم فلعل الأسباب خير إن شاء الله ؟	اسمك دائما يتصدر قائمة المتأخرين
في الأيام الثلاثة الأخيرة التي ترددت فيها على حجرتك لاحظت أنك لا تجلس على مكتبك والواقع أنى أتعجب كيف حدث هذا !	لم يحدث مطلقاً أن وجدتك جالسا على مكتبك
لاحظت بالأمس وأمس الأول أن هناك بعض الأوراق على المكاتب فهل مازالت تحت البحث والدراسة	حجرتكم تبدو دائماً مزدحمة بالأوراق المبعثرة

### ٣- مقاطعة الآخرين :

لاشك ان مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية ، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك ، وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء . إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب المرؤوسين ، فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع إلى الانسحاب والتقتير في الحديث .

### الحل :

- تجنب مقاطعة الآخرين .
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية .
- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد .
- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد .
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار مرؤوسيك ومتفهماً لوجهة نظرهم .
- استخدم كل مالدريك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد .

#### ٤- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار :

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدي إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصالات .

ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين .



## الحل :

- استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل :

التعليق المباشر	التعليق غير المباشر
لماذا لا تنتظر؟ دعني أكمل حديثي ، لقد استمعت لك حتى النهاية ، أليس كذلك؟	لا تقلق بشأن هذه المسألة ، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحا عندما أنتهي من الحديث .
إذا لم تتوقف عن مقاطعتي س..... سوف القي بهذا التقرير في سلة المهملات .	( بعد ان ينتهي المقاطع من تعليقه ) لم أشأ أن استوقفك لاني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ، ولكنني اعتقد انه من المفضل أن يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ، ما رأيك؟
يبدو أنك لم تسمع كلمة واحدة مما قلت .	والآن قبل أن ننهي اجتماعنا أشعر أني لم اكن واضحا تماماَ فيما قلت فهل لك أن تخبرني بمفهومك؟

- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجوما كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلا . ثم أنه من قبيل اللياقة أن تسأل مرؤوسك عما فهمه بدلا من اتهامه بعدم الفهم ، ومن المفضل دائما ألا تظهر لمرؤوسك عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل " يخيل الي أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح .
- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة .
- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح مرؤوسك عن مدى فهمه حتى لا يظن أنك تكبته .
- استخدم التلخيص واعداد الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك .
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تسأل عن مدى وضوحها .

## ٥- الاستئثار بالحديث :

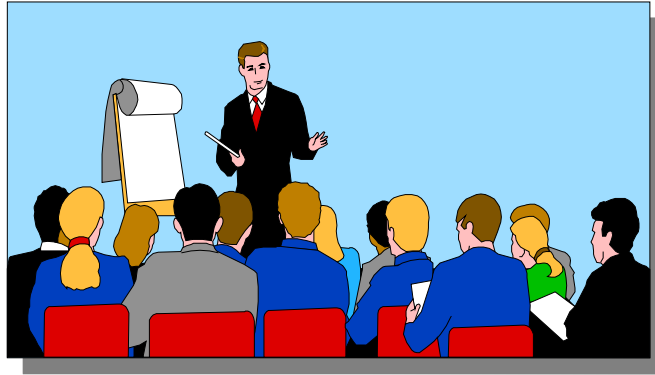
من المهم ان تترك لمرووسك فرصة الحديث ، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية ، فإلى جانب انك تسلبه حق الكلمة ، فأنت تشعره أيضا بعدم اهتمامك بما سيقول . إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام ، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار ، كما يجب عليك كرئيس ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار مرووسيك ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة .

تخيل أنك جلست مستمعا لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك ، ما الذي يحدث غالبا ؟ في معظم الأحيان تكون إجاباتك قصيرة لا تزيد عن " لا اعرف " أو " نعم " " هذا صحيح " لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئا منها وفي أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين ، تذكر هذا الموقف عندما لا تزيد الإجابات التي تتلقاها عن " نعم " أو " لا " ثق أنك تحدثت كثيرا إلى الناس وليس معهم.



## الحل:

- لا تعتل منبر الحديث وحدك .
- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث .
- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك .
- استعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد .
- دع المرؤوس يعطي إجابته الخاصة دون أن تتدخل إلا عندما يعجز عن التعبير بشرط أن تكون قد تفهمت ما يود الإدلاء به .



## النصائح العشرون للاتصال الفعال

- ١- اجعل الرسالة محددة غير عائمة .
- ٢- استبعد الحواجز وقلل من التأخير ، فعلى سبيل المثال لا تطلب من شخص أن يبلغ رسالة لشخص آخر وإنما أبلغه أنت بنفسك .
- ٣- لتكن رسالتك بسيطة بقدر الإمكان ، وأطلب من الآخرين أن يفعلوا نفس الشيء .
- ٤- وضح رسالتك لكي لا تترك مجالا لسوء الفهم ، ويمكن ذلك بان توضح النقطة الرئيسية وتعرضها بطريقة منظمة ومنطقية ومرتبطة .
- ٥- كرر المعلومات الرئيسية لتثبيت وتعزيز تذكرها .
- ٦- استخدم الوسيلة المناسبة لتبليغ الرسالة .
- ٧- تكلم بلغة يفهمها الآخرون ولا تحاول أن تستعرض عضلاتك باستفراغ ما في جعبتك من حصيلة لغوية غير ضرورية .
- ٨- تجنب التنطع والزخرفة غير الضرورية للكلام .
- ٩- لا تتباهى بسلطتك أثناء اتصالك بالآخرين فان ذلك يوجد حاجزا نفسيا بينك وبينهم.

- ١٠- لا تتعامل مع الآخرين من منطق الأستاذية فانه يحط من قدرك من حيث لا تشعر .
- ١١- كن أميناً وصريحاً ، وقل للآخرين ملاحظاتك بصدق ، وتجنب التفاضلي عن المواقف والأحداث الخطيرة ، واحرص على تزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات التي يحتاجها الموقف أو الموضوع .
- ١٢- اظهر شعورك بالاحترام ، حيث ان كلماتك وحركاتك تعكس مدى احترامك للآخرين ، فلا تتصرف بطريقة تزعزع الثقة فيهم إذا اعتقدت انهم لا يستطيعون إدارة عمل ما .
- ١٣- أوصل المعلومات التي لها علاقة وثيقة بالموضوع ولا تملأ الجو بالمعلومات غير المهمة أو بأفكار شخصية غير ضرورية .
- ١٤- الغ أية مشاعر سلبية إذا أردت ان يتم العمل بصورة جيدة .
- ١٥- لتكن حركاتك ووضعك ونغمة صوتك أثناء الاتصال بالآخرين ملائمة منسجمة مع طبيعة المكان والزمان والأشخاص .
- ١٦- كن دقيقاً ، واذكر الحقائق ببساطة ووضوح دون إطالة أو مبالغة ، وليكن كلامك موجزاً وفي الصميم .
- ١٧- استعمل الصور البلاغية وتخيل نفسك كاتباً روائياً واستخدم الوصف الذي يساند وجهة نظرك المادية ، وكذلك فكر في

التشبيهات مثل قولك : "كلامه ناعم كالحرير" والاستعارات مثل  
قولك : "إنه ثعلب" .

١٨- لكي تؤثر في المستمعين ليكن حديثك شخصيا ، ولذا حاول ان  
تسرد عليهم أمثلة شخصية تكثف جزءا من شخصيتك ، او وصف  
موقفا يتعلق بعضو يعرفه جميع أعضاء الفريق .

١٩- خاطب عواطف ومشاعر المستمعين عند اتصالك بهم وتبليغ  
رسالتك لهم ، واستعرض قدرا مناسباً من العواطف في الوقت  
المناسب .

٢٠- شجع الآخرين وأزرع الثقة في نفوسهم تكسب محبتهم وثقتهم .



## وقفة إستراحة

### الاتصال عن طريق الهاتف

شخص يتصل متسائلاً: "عبده قايد موجود؟!.." وحينما ترد عليه:  
"النمرة خطأ" .. يقوم فوراً بغلق السماعة في وجهك؛ وكأنها غلظتك  
إنك لست عبده قايد ..!!

ألم تتساءل من قبل لماذا تكون أسوأ المشاجرات عبر الهاتف،  
وتنتهي معظمها بغلق أحد الأطراف السماعة في وجه الآخر!!  
الإجابة على هذا السؤال اختصرها أن الحديث في التليفون وسيلة  
ناقصة من وسائل الاتصال.. ولا يصح أن يتم النقاش عبره في  
موضوعات حيوية إلا في حالات الضرورة القصوى، فمن يحدثك  
عبر الهاتف لا يرى تعبيرات وجهك...ولا إيماءاتك.. وربما نبرة  
صوتك لا تصله بالشكل الصحيح.



وبما أن مشاكل التحدث في التليفون المالية، ليس لها قواعد أو حلول(!!)، لزم استحداث قواعد وآداب عامة للحديث في الهاتف لتجنب مشاكله الأدبية:

- ركز جيدا وأنت تقوم بالاتصال للتأكد من صحة الرقم الذي تطلبه.
- اذكر اسمك أولا وبعد ذلك تطلب الشخص الذي تريد أن تدير الحديث معه.
- حاول أن تبسم فبالرغم من أن الشخص الآخر لا يراك إلا أنه ينتقل عن طريق ذبذبات الصوت ، ففي اي حالة من المشاعر تكون فيها فستصل إلى الطرف الآخر .
- حاول أن ترد على التليفون بعد الجرس الثاني، فليس من الظريف أن يظل رنين جرس التليفون يضرب لفترة.
- اجب على الطرف الآخر بطريقة رسمية، ولا تجب باستهانة وبساطة.

- تلفظ كلماتك بوضوح، وحاول أن تكون أكثر مرحاً عن المعتاد؛ فالتليفون يجعل الصوت مسطحاً.
- يجب أن يكون صوتك مسموعاً، وليس معنى ذلك أن يكون عالياً، لدرجة الإزعاج أو شديد الانخفاض، لدرجة أن الطرف الآخر يكاد لا يسمع الحديث.
- يجب الرد على المكالمات التليفونية التي لم تستقبلها بنفسك سريعاً، فعادة ما يكون الرد ما بين ٢٤ ساعة إلى ٤٨ ساعة على الأكثر.
- الرد على كل المكالمات التليفونية، وحتى المكالمات غير المهمة أو غير المرغوب فيها.
- عندما تتلقى مكالمة وجه كل انتباهك للمتصل وتحاشى كل معوقات الاتصال مثل الرد على مكالمة تليفونية أخرى أو التحدث مع آخرين موجودين معك في ذات المكان.
- إذا قطع الخط يجب أن تعاود الاتصال، حتى ولو كان الانقطاع بسبب الطرف الآخر.
- لا تأكل طعاماً "مقرمشاً" أثناء المكالمات؛ فصوتك سيصل من خلال التليفون مجسماً.

- اعتذر بإخلاص إذا طلبت رقم خطأ، قبل أن تضع سماعة التليفون.
- يجب مراعاة التوقيت قبل إجراء أي اتصال تليفوني مثل الاتصالات التليفونية المبكرة جداً أو المتأخرة ليلاً أو خلال وقت الظهيرة، فالتليفون ليس وسيلة للردشة وقضاء وقت الفراغ.
- يراعى عدم إطالة الحديث خاصة في أماكن العمل؛ فالإيجاز هنا ضرورة.
- ليس من الذوق إظهار الضيق من مكالمة تليفونية؛ لذا عليك أن تضبط انفعالاتك.
- إذا كنت مشغولاً ومضطراً إلى إنهاء المكالمة.. اعتذر بلطف مع وعد بالاتصال في أقرب وقت ممكن، وقم بذلك فعلاً.
- لو شعرت بأن من تحدثه مشغول في شيء ما.. أو في مكان به ضوضاء.. أخبره أنك ستعاود الاتصال به لاحقاً؛ وأنت مقدر لظروفه.



- حاول إنهاء المكالمة بعبارة لطيفة مثل (اعتنى بنفسك.. أو في رعاية الله.. أو خير السلام "السلام عليكم ورحمة الله و بركاته".



## الباب الثالث

- عملية التخطيط للاتصال الفعال

- إرجاع الأثر

## عملية التخطيط للاتصال الفعال

تشمل الاتصالات الإدارية نطاقا واسعا من الأهداف والرسائل ومجموعات عديدة من الناس . ومع ذلك فان تعريف الاتصال بالمعنى الذي قدمناه هنا ، يمكن تطبيقه على معظم المواقف التي نواجهها أثناء حياتنا اليومية . والخطوات الست التالية تساعد المرسل على أن يكيف نفسه لأي ظروف يواجهها ، سواء كان الجهد الذي يقوم به في مجال الاتصال يتعلق بمخابرة تليفونية هامة أو بحملة إعلانية ضخمة ، وسواء كان المستقبل فردا واحدا أو ألفا من الأفراد . الخطوات الست هي :

١- تحديد المشكلة .

٢- تحديد الهدف الأساسي من الاتصال .

٣- القيام بإعداد الصيغة الأساسية للرسالة .

٤- جعل الرسالة ملائمة للمستقبلين .

٥- القيام بتوحيد العلاقات :

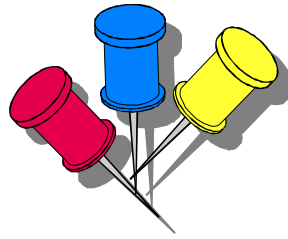
أ- انتقاء الوسيلة أو اكثر وسائل الاتصال ملائمة للهدف بين وسائل الاتصال المتاحة .

ب- وضع الرسالة في أكثر الصور ملاءمة لوسيلة الاتصال .

٦- القيام بقياس النتائج .

## الخطوة الأولى : حدد المشكلة

- ماهي الظروف التي أوجدت لديك الحاجة الملحة إلى أن "تتكلم"؟
- ماهي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها ؟
- من هم المستقبلون ؟ وما عددهم ؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم أم متنوعوا المصالح والاهتمامات ؟ هل لديهم معرفة طبية وصحيحة بالمشكلة أم ليس لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة ؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير مباليين بالمشكلة على الإطلاق ؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأي تصرف على الإطلاق ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبلين ؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له ؟
- ان التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لمجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته ..



## الخطوة الثانية : حدد الهدف الأساسي من الاتصال

- هل هو مجرد توصيل معلومة؟ أم تحفيز وتنبيه الفكر؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم انه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة الأمر المباشر؟ أم بالإقناع؟ ( إذا كان المرسل يستخدم الإقناع فان الاتصال يصبح جزءا من عملية " البيع " ) و بالتالي ما هو الفعل أو التصرف المرغوب؟
- إن أسلوب إعداد تلك الرسالة وتنظيمها وتوقيت تسليمها للمستقبل والوسيلة المستخدمة في إيصال تلك الرسالة كلها تتأثر بإجابات تلك الأسئلة .

## الخطوة الثالثة : قم بإعداد الصيغة الأساسية للرسالة

- إجمع المعلومات المتصلة بالموضوع .
- ضع الأفكار العامة للموضوع .
- قم بإعداد مسودة الرسالة .
- راجع الرسالة : هل هي خالية من الثغرات؟ هل تساعد حقا على حل المشكلة؟

وهذه المسودة يجب أن تكون بناءة ، قائمة على بحث ودراسة الحقائق وظروف الموقف والاعتبارات الأساسية في الحالة والشروح والإيضاحات المرتبطة بالموضوع . وإذا كانت الرسالة تدعوا إلى اتخاذ إجراء ما ( محاولات البيع ) فان المسودة يجب أن توضح أسلوب الاستجابة للرسالة .

### الخطوة الرابعة : اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلين

من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة و لأسباب مختلفة ، فيرجح أي رسالة ستلقى قبولا اكبر وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه الاعتبارات نصب عينيه :

- من هم المستقبلون ؟
- ماهي طبيعة اهتماماتهم؟
- هل هم جميعا مهتمون بالأمر بنفس الدرجة ؟
- هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول ؟
- إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما ، فما هي أسهل وسيلة يستجيب بها المستقبل ؟ و بناء على الإجابات التي نجدها لتلك الأسئلة ، قد يتضح انه يوجد في الواقع مجموعات متعددة من المستقبلين ، وقد يقتضي الأمر دراسة كل منهما على حده .

## الخطوة الخامسة : أقم العلاقة ووظدها

- أنتق الوسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر ملاءمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملاءمة لوسيلة الاتصال .

ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام وسائل التحايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضا ، ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلا أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب إلا تستحوذ تلك الأساليب على اهتماماتنا إلا بالقدر الذي يتناسب مع دورها هذا ..

## الخطوة السادسة : قم بقياس النتائج

- هل الرسالة وصلت ، وفهمت ؟
  - هل أحدثت الأثر المطلوب؟
- إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق ، تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقييما علميا

ونظاميا . فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم \_ بحكم الضرورة \_ على الافتراضات والأحكام التقديرية . و هكذا فان تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد في تحسين كفاءة الاتصالات التالية وتخطيط برامج جديدة في مجالات اتصالات أخرى .

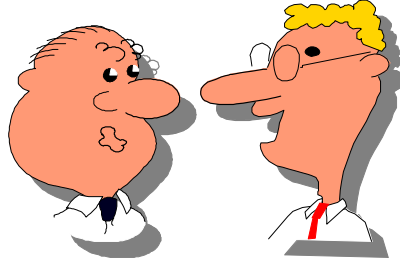
وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات ، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه الرسالة ، ورد الفعل تجاه العلاقة ... فالإعجاب بالكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعني بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت .

و بالمثل ، إذا كان هدف المرسل هو أن " يبيع " ( بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل ) فان رد الفعل السلبي قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل في الاتصال .



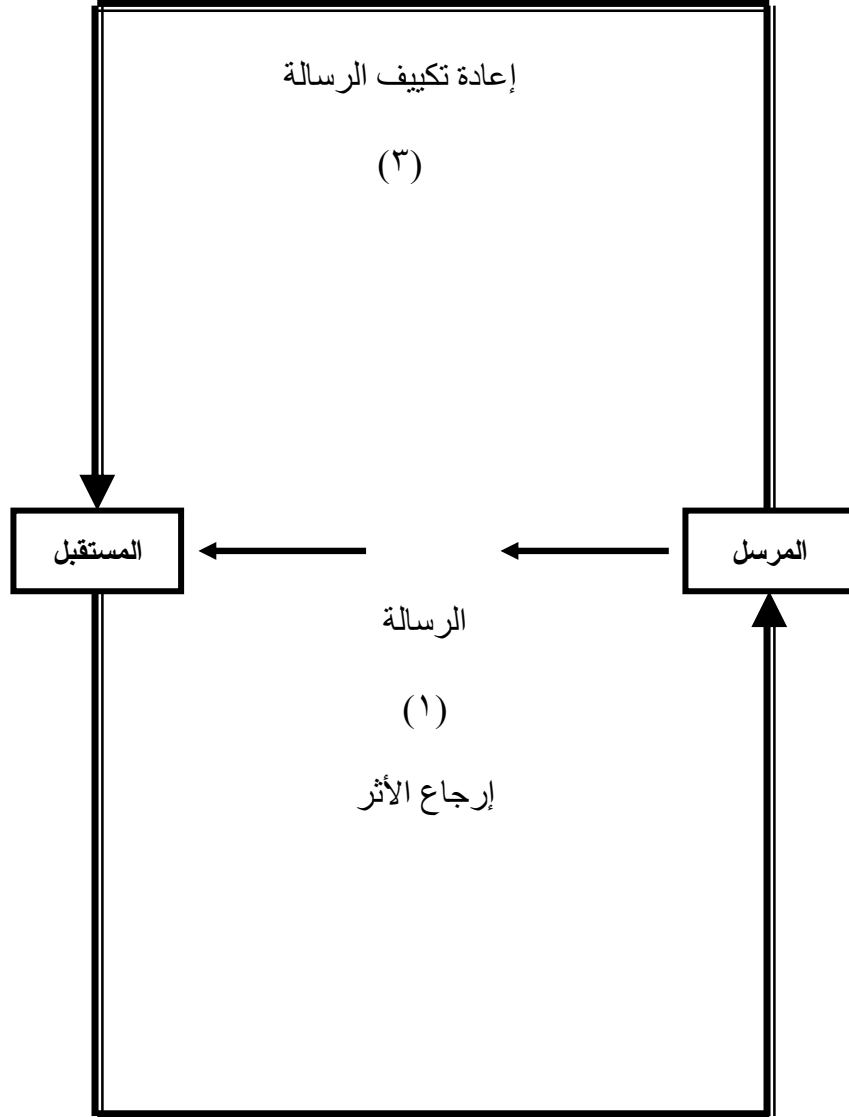
## إرجاع الأثر

وتسمى ب (إرجاع الأثر ) او ( التغذية الراجعة) وتتمثل بردة الفعل اللفظية أو غير اللفظية التي يقوم بها المستقبل على ما يقوله أو يفعله المرسل .





## مبادئ إرجاع الأثر



## عوامل نجاح

## إرجاع الأثر

- التوقيت
- إرجاع الأثر / الانفعال النفسي .
- تجنب الضغط لتغيير السلوك .
- تجنب فرض الآراء .
- الهدف ← المساعدة .
- الثقة .

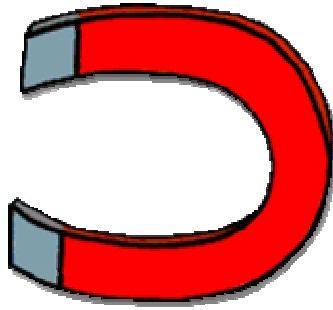
## المبادئ العملية لعملية

### "إرجاع الأثر" أو "الاستجابة للاتصال"

هناك عدة مبادئ عملية لعملية "إرجاع الأثر" هي :

- ١- ضرورة التركيز على وصف السلوك دون محاولة تفسيره أو تقويمه .
- ٢- ضرورة تخصيص إرجاع الأثر وعدم تركه عاما دون تحديد .
- ٣- اختيار التوقيت المناسب للإرجاع الأثر مع المراعاة الفورية وعدم التأجيل .
- ٤- عدم محاولة الضغط أو الإجبار لتغيير سلوك الطرف الآخر ، والأفضل إتاحة مجالات أكثر للاختيار .
- ٥- عدم محاولة إرجاع الأثر في حالات الانفعال النفسي سواء للمرسل أو المستقبل .
- ٦- عدم محاولة فرض آرائنا وأساليب حياتنا على الآخرين .
- ٧- إن الإيمان بأن الفرد هو المسئول الوحيد عن تغيير سلوكه يجعلنا نركز على السلوك الذي يمكن تعديله فقط .

- ٨- إن الإفراط في إرجاع الأثر يقلل من استجابة الناس إليه لا سيما إذا كان بشأن سلوك لا يمكن تعديله .
- ٩- أن يكون الهدف الأساس لعملية إرجاع الأثر هو المساعدة وليس إلحاق الضرر بالآخرين .
- ١٠- الثقة بين المرسل والمستقبل هي المعيار الأساس لعملية إرجاع الأثر .



## الباب الرابع

- الانصات
- الاستماع التعاطفي
- الإصغاء
- مميزات الاصغاء
- حقائق عن الانصات
- القواعد العشرون للانصات الجيد

# الإنصات

## تعريفات

### الاستماع :

هو عبارة عن عملية ميكانيكية دون التحكم في الدماغ .

### الإنصات :

هو عبارة عن الاستماع زائد التقويم والإدراك .

**قال تعالى:** (( وإذا قرء القرآن فاستمعوا له وأنصتوا... ))

لقد أعرتك آذاناً غير واعية

ورب مستمع والقلب في صممٍ

يولد الانسان صارخاً ، ثم يتعلم الكلام ، ويميل الطفل إلى الإكثار من اللغو ، ثم يتعلم الإنصات ، وهكذا مع نمو ملكاتنا وخبراتنا نتعلم متى نتكلم ، ومتى نسكت ، وكيف نتكلم ، وكيف نصغي حين نجتمع مع شخص ، أو نستمع إلى متحدث ، فإننا نتلقى العديد من ( الرسائل ) ذات المحتويات المختلفة ، والمعلومات التي تحصل عليها من وراء ذلك الاتصال ، هي التي تحد من الشك الذي يصاحب تلك الرسائل ، أو الذي تسببه الضوضاء الموجودة في المحيط الذي يتم فيه الاتصال ، يقولون أن الله عز وجل خلق للإنسان لسان واحد وأذنين حتى

يسمع ضعف ما يتكلم ، لكن يبدو أن مالدينا من فضول ، وما نجده في كثرة الكلام من إثبات الذات يجعلنا نتكلم أضعاف ما نسمع ! الذين يتعلمون الكلام المقنع ، والذين يتدربون على تنسيق الكلام ، لا يحصون عدداً وقلما ، تجد من يقرأ كتاباً ، أو ينتسب إلى برنامج من أجل تعلم حسن الإصغاء ، وربما كان ذلك فرعاً من عدم اهتمامنا بالفهم العميق ، وربما كان بسبب أننا نهتم بالتأثير في الآخرين أكثر من اهتمامنا بالتفاعل معهم ، ولذا فإننا نجد حاجة إلى إتقان فن السماع ، مع أن من غير الشائع أن يحصل تأثير في الآخرين من غير تأثير بفرديتهم وظروفهم ومتطلباتهم .

### الاخلاق والاتصال :

افترض أنك كنت تعاني من مشكلة في عينيك ، وقررت الذهاب إلى طبيب عيون مختص لاستشارته وبعد سماعه السريع لمشكلتك ، خلع عنه نظارته الطبية وأعطاهم لك قائلاً " ضعها على عينيك ، لقد بقيت معي عشر سنوات كانت مفيدة جداً لي ..، وان لدي واحدة أخرى في البيت ، تستطيع أن تستخدم هذه النظارة . وهكذا وضعتها على عينيك ، غير أن الامر ازداد سوءا . قلت مندهشاً : " إنه شيء فضيع ، لا أستطيع رؤية شيء "

قال لك الدكتور : " حسناً ما الامر ؟ إنها رائعة معي ، حاول مرة أخرى " .

قلت باصرار : " إنني أحاول – كل شيء أمامي مثل الضباب " .

قال الدكتور : " حسناً ما الامر معك؟ حاول أن تفكر بإيجابية " .

قلت : " على عيني وراسي ، ولكنني بكل إيجابية لا أرى شيئاً " .

قال لي الدكتور موبخاً : " ياعزيزي ، كم أنك ناكر للجميل ، أبعد كل مافعلته لمساعدتك ؟ " .

ماهي نسبة احتمالات ذهابك مرة أخرى لهذا الطبيب اذا احتجت لمعاونة ؟

أظن انها غير ايجابية ، فلن يكون لديك كثير من الثقة في شخص لا يقوم بالتشخيص قبل الوصفة الطبية .

ولكن كم مرة في مرحلة الاتصال نقوم نحن بالتشخيص قبل أن ندلي بدلونا؟! .

إن الاتصال هو أعظم المهارات أهمية في الحياة ، إننا نقضي معظم ساعات صحونا ونحن في اتصال ولكن أمعن النظر فيما يلي :



لقد استنفدت أعواما لكي تتعلم كيف تقرأ وتكتب ، وأعواماً لتتعلم كيف تتحدث ولكن ماذا عن الاستماع ؟ ماهو التدريب او التعليم الذي تلقينه لكي يساعدك على أن تستمع حتى تستطيع أن تفهم حقيقة ، وفي عمق إنسان آخر من خلال الإطار المرجعي لهذا الشخص. ونسبياً فان عددا قليلا من الناس هم الذين تلقوا تدريبا مافي فن الاستماع على الاطلاق ، واما للغالبية العظمى فان تدريبهم كان في أساليب أخلاقيات الشخصية ، بمنأى كامل عن أسس الاخلاق واسس العلاقات تلك الاسس ذات الحيوية المطلقة للفهم الأصيل للآخرين .

فاذا اردت ان تتعامل معي بفعالية ، أن تؤثر علي – على زوجتك – ابنك – جارك ، رئيسك ، زميلك ، صديقك، فأنت بحاجة أولا الى ان تفهمني ، وان تستطيع ان تفعل ذلك عن طريق الأسلوب الظاهري فقط ، إنني إذا احسست انك تلجأ لأسلوب ما ، فلسوف أشعر بالاستغراب واتعجب لم تفعل ذلك وماهي دوافعك من وراءه ، ولن أشعر بالأمان الذي يحثني على أن أكتشف عن نفسي لك .

إن المفتاح الحقيقي في تأثيرك علي هو نموذجك انت نفسك ، هو سلوكك الواقعي ، إن نموذجك ينبع بصورة طبيعية من شخصيتك ، أو نوع شخصيتك الفعلية، وليس مايقوله عنك الآخرون أو ما قد تريدني أن أظنه في شأنك ، إن ذلك يبدو جليا في تجربتي الفعلية

معك ، إن شخصيتك تظل دائماً وأبداً تشع وتتواصل على المدى البعيد ، أصل غريزياً إلى أن أثق أو لا أثق فيك وفي مجهوداتك معي .

وإذا ماكانت حياتك تتقلب بين الانفعال والبرودة وبين الفظاظة والتراحم وفوق كل شيء إذا لم يتطابق سلوكك الخاص مع سلوكك العام ، فلسوف يكون من العسير للغاية أن اكشف لك عن مكنون ذاتي . هكذا ففي الوقت الذي اكون فيه راغبا أو محتاجا لأنعم بعطفك وتأثيرك فلن أشعر بما يكفي من الأمان لأعبر عن آرائي وتجاربي ورقيق مشاعري ، لانه من يعلم بما يخبؤه الغد؟

إنك مالم تكن فاهما لي ولدقة مشاعري وموقفي ومالم أكشف لك عما في نفسي فكيف لك أن تسدي إلي النصيحة أو تقدم لي المشورة ؟ إن ما تقوله طيب وجميل ، إلا أنه منبت الصلة بي .

إنك قد تقول أنك تهتم بي وتقدرني ولقد أكون في أمس الحاجة لتصديق ذلك ولكن كيف لك أن تقدرني في حين أنك لم تصل حتى إلى حد فهمي ؟ إن كل ماأحصل عليه مجرد كلمات منك ولا أستطيع أن أثق في هذه الكلمات المجردة ، إنني شديد الغضب والرفض – ربما مذنب وخائف للغاية – مما يحول دون تأثيري على الرغم من أنني أعلم في قرارة نفسي بمدى احتياجي لما ستقوله .

وما لم تكن متأثراً بتفردني فلن أتأثر بنصيحتك فاذا اردت ان تكون فعالا وبحق في عادة الاتصال ،فلا يمكنك ذلك بالركون إلى الأسلوب بمفرده ،إن عليك أن تنمي في نفسك مهارات الاستماع التعاطفي المستند على شخصية توحى بالانفتاح والثقة ، وعليك أن تفتح أرصدة الاحاسيس التي من شأنها خلق سوق رائجة فيما بين القلوب .

### **الاستماع التعاطفي :**

" حاول ان تفهم أولاً " يتضمن تغييراً عميقاً للغاية في التصور الذهني ، حيث إن العادة جرت على أننا نسعى لأن نكون نحن مفهومين من الآخرين أولاً ، ولا ينصت معظم الناس بهدف الفهم بل إنهم يستمعون بنية الرد ، فهم إما يكونون متحدثين أو على استعداد للتحديث ، إنهم يرشحون كل شيء من خلال تصوراتهم الذهنية الخاصة بهم ويقرءون سيرهم الذاتية في احداث الآخرين

**" إنني أعرف على وجه الدقة بم تشعر "**

**" لقد خضت نفس الموقف ذاته . دعني أخبرك بتجربتي "**

إنهم يعرضون أفلامهم السينمائية بصفة مستمرة على تصرفات الآخرين ، إنهم يقدمون نظاراتهم الطبية كوصفلة لكل من يساق إلى التعامل معهم ، وإذا ما كانت لديهم مشكلة مع أحد ما – ابن ، ابنه ،

زوج أو زوجة ، موظف - . فإن مسلكهم النمطي هو " هذا الشخص لا يفهم "

حينما يتحدث شخص آخر فإننا عادة " نستمع " بواحد من مستوياتنا الأربع ، إننا قد نتجاهل شخصا آخر ، ولا نكون مستمعين أبدا في الحقيقة ، وقد نتظاهر ( ياه .. أوه .. صحيح..!) ، وقد نلجأ إلى الاستماع الانتقائي حيث نستمع فقط إلى أجزاء معينة من المحادثة ، وغالبا ما نلجأ لهذا الاسلوب حينما نستمع إلى الثرثرة المعتادة للطفل الذي لم يبلغ سن المدرسة ، أو حتى قد نمارس الاستماع اليقظ الذي ننتبه فيه ونركز طاقاتنا على الكلمات التي يتم التلفظ بها ، ولكن قلة ضئيلة جدا منا ، هي التي تمارس المستوى الخامس ، وهو أعلى مراتب الاستماع وهو ( الاستماع التعاطفي )

وعندما اقول الاستماع التعاطفي ، فاني اعني الاستماع بنية الفهم انني اعني حاول ان تفهم اولاً ، حتى تفهم فهما حقيقيا ، وهذا تصور ذهني مختلف تماما كل الاختلاف .

والاستماع التعاطفي من التقمص العاطف ينفذ إلى داخل الاطار المرجعي للشخص الآخر ، انك تنظر من خلاله ، وترى العالم بنفس الطريقة التي يرونها بها ، وتفهم تصوراتهم الذهنية ، وتفهم كيف يشعرون .

التقمص العاطفي ليس هو التعاطف ، فالتعاطف شكل من أشكال الاتفاق وصيغة من صيغ الأحكام ، ويكون أحيانا أكثر العواطف والاستجابات ملاءمة ، غير أن الناس عادة ما يتخذون على التعاطف الذي يجعلهم مستقلين ، ولا يكمن جوهر الاستماع التعاطفي في أنك تتفق مع شخص ما ، بل هو يعني أنك تفهم هذا الشخص فهماً كاملاً وعميقاً وفكرياً سواء بسواء .

وينطوي الاستماع التعاطفي على أكثر كثيرا من مجرد التسجيل ، والتفكير ، او حتى تفهم الكلمات التي تقال ، وفي الواقع فان خبراء الاتصال يقدر ان عشرة في المائة فقط من تخاطبنا هو ما يعبر عنه بالكلمات التي نلتفظها ، وتمثل أصواتنا نسبة ٣٠ % في حين تستحوذ لغة أجسادنا على الستين في المائة الباقية ، وفي الاستماع التعاطفي فإنك تستمع بأذنيك ولكنك ايضا ، وهو الاكثر اهمية تستمع بعينيك وقلبك، انك تستمع إلى المشاعر ، إلى المعاني انك تستمع الى السلوك ، انك تستخدم الجزء الايمن من المخ بمثل الجزء الايسر منه ، إنك تدرك وتحسس ، وتشعر .

وترجع قوة الاستماع التعاطفي إلى أنه يزودك بمعطيات دقيقة تبني عليها خطواتك وبدلا من أن تستعرض سيرتك الذاتية وتفترض افكارا ، ومشاعر ، ودوافع وتأويلات ، فانك تتعامل مع الحقيقة الكائنة

داخل راس وقلب شخص ما ، انك تتصت لكي تفهم إنك تركز على استقبال أعمق الإشارات من روح إنسان آخر . وبالإضافة الى ماسبق فان الاستماع التعاطفي هو المفتاح الذي تراكم به الودائع في أرصدة بنك الاحاسيس لان شيئاً مما تفعله لن يحسب كوديعة ما لم يكن الشخص الآخر مدركاً لذلك ، انك تستطيع ان تفتش بأصبعك لأعمق الاعماق لتودع وديعة ما ، ولكن فقط بغرض ان تحولها الى مسحوبات لدى إدراك شخص ما ان جهودك لا تستهدف سوى الاحتكار ، والفائدة الذاتية والإكراه والإخضاع ، لانك لا تفهم ماهو المهم بالنسبة له حقاً .

والاستماع التعاطفي ، في ذاته وبذاته ، وديعة بالغة الضخامة في رصيد بنك الأحاسيس إنه دواء قادر على العلاج والشفاء ، لأنه يمنح الإنسان " تنفيساً معنوياً " .

وعندما تستمع بتعاطف إلى شخص آخر ، فإنك بذلك تمنح هذا الشخص تنفيساً معنوياً ، وبعد الاستجابة لتلك الحاجة الحيوية ، تستطيع بعدئذ التركيز على إحداث التأثير او حل المشكلة .

**"إن هذه الحاجة للتنفيس المعنوي تؤثر على الاتصال في كل**

**منحى من مناحي الحياة "**

## الإصغاء:

إذا قارنا بين المشكلات التي يجرها الإسراف في الكلام ، وبين المشكلات التي يتعرض إليها الميَّالون إلى السماع والإصغاء ، لوجدنا أنه لا وجه للمقارنة ، وحينما يكون هناك تعليمات أو اقتراحات أو تحذيرات ، فإن المولعين بكثرة الكلام ، لا ينتبهون لشيء من ذلك ، على حين أن المياليين إلى الصمت ، يدركون كل ذلك على وجه أدق .

هذا غير ما يقع فيه الثرثارون من أخطاء ومزالق ، ولو أننا تقيدنا بالأدب الإسلامي في هذا لقلّ كلامنا ، وكثر إصغائنا ، فقد ورد في الحديث الصحيح " من كان يؤمن بالله واليوم الآخر ، فليقل خيراً أو ليصمت " .

إن حسن الإصغاء يساعد صاحبه على الفهم العميق للظروف والأوضاع المحيطة ، حيث يتمكن المرء من فهم الطرق التي يفكر بها الذين حوله ، كما يتمكن من فهم بيئة العمل ، وأفضل الطرق في إنجازها ، أضف إلى هذا أن الإنصات يكسو صاحبه نوعاً من الهيبة ، ويجعله يبدو في أعين الناس أكثر حكمة وفهماً ، حيث تكون المحاكمة العقلية لدى المرء أفضل في حال الصمت .

وتشير الدراسات إلى أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .

و توصلت الدراسات إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية ( كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات )، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة



للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في  
خاطره.

كما أشير على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في  
الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

#### (١) استعمال سياسة الإفصاح :

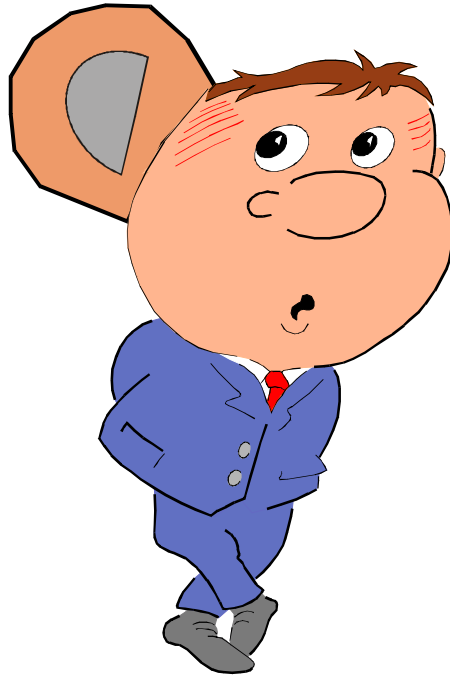
إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود  
الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحوازر وعدم القفز إلى تعميمات  
ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في  
الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .

#### (٢) استعماله لغة الإشارة المناسبة :

وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس  
بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، واستعماله الجلسة  
الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ،  
وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه ..  
لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه .. ؟

#### (٣) استعمال سياسة استيعاب الآخرين :

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ،  
وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في  
المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره  
والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .



## مميزات الإصغاء

١ - **يبعدك عن المشاكل :**

فالمستمع الجيد ينتبه جيداً للتعليمات ، والإقتراحات ، والتحذيرات ، والناس نادراً ما يتضايقون من شخص يوليهم عناية بالإصغاء إليهم .

٢ - **ينبئك بما يجري حولك :**

فالحياة مدرسة تتعلم من تجاربها ، فأشياء كثيرة تحدث من حولك طوال الوقت ، وكلما استمعت إلى هذه الأشياء وفهمتها بصورة أكثر ، ازدادت حصيلتك الشخصية والمهنية ، وبالتالي إدراكك لما حولك .

٣ - **يجعلك أكثر تمكناً :**

فكلما ازدادت معلوماتك عن عملك ، أدبته بنجاح أكبر ، والإصغاء هو الطريقة التي تكتسب بها المعرفة .

٤ - **يجعلك تبدو ذكياً :**

هذا صحيح ، فالإصغاء لا يزيد من فهمك فقط ولكن يجعلك تبدو ذكياً ، تأمل الصفات التي ينعت بها شخص يتحدث بما قل ودل ! من المؤكد أن الغباء ليس واحداً منها .

#### ٥- يساعدك على النفاذ إلى نفوس الآخرين :

إن إصغائك للآخرين يجعلهم يتجاوبون معك ، لأنك تحقق رغبتهم في وجود من ينصت لهم ، لهذا عليك أن تفهم السر الذي يجعل مرءوسيك ورؤسائك يتجاوبون مع رغبتك ، فليس هناك طريقة أفضل من أن تصغي إلى ما يقولون .

#### ٦- يكسب الاحترام :

كم مرة سمعت فيها شخصاً يقول " على الأقل اسمعني " . ألم يجعلك ذلك تشعر بمدى الإحترام الذي اكتسبه الشخص الذي أصغى؟

#### ٧- يفاوض عنك :

هناك شيئان مهمان للحصول على ماتريد من الآخرين ، هما : أن تعرف ما الذي يرغبون قوله ، وما هو الأسلوب الذي يجعلهم يفصحون عما في أنفسهم فيتحدثون أكثر ، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو أن تصغي وتصغي وتصغي .. .

#### ٨- يمتص غضب الآخرين :

إن أول استجابة للانفعالات تكون عن طريق الأذن ، فعندما تُصغي لشخص غاضب فإنك تتعرف على سبب غضبه ، فتظهر تعاطفك معه وتجعله ينفس عن غضبه ويعود إلى تعقله ، ولذلك من

الخطأ أن تتجادل مع شخص غضبان دون أن تعرف سبب غضبه ، ثم تطفئ غضبه .

٩- يعزز مكانتك عند الآخرين :

عندما تتوقف عن عملك لتستمع إلى شخص ما فكأنما تقول له ( أنا أحترمك وأقدر ما تقول ) وهذه هي إحدى الطرق المؤكدة لتعزيز مكانتك لدى المرؤوسين والأبناء والأزواج بل عند أي شخص آخر في حياتك .

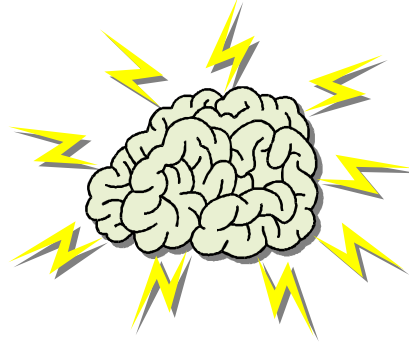
١٠- يجلب محبة الآخرين لك :

الناس لا يحبون من لا يصغي إليهم ، أن أكبر تعبير عن الحب والاهتمام هو هدية الإصغاء .



## حقائق عن الإنصات

- الاستماع لا يعني الإنصات .
- للإنصات أسباب عديدة .
- الإنصات هو النشاط الأساسي في الاتصال .
- معظم الناس لا يجيدون الإنصات .
- تكلفة عدم الإنصات عالية .
- الإنصات مهارة مكتسبة .
- لا علاقة بين الإنصات والذكاء .



## القواعد العشرون للانصات الجيد

- ١- تفرغ تماماً لمحدثك ، أعطه الاهتمام الكامل .
- ٢- ركز انتباهك على كل ما يقوله محدثك .
- ٣- وجه وجهك وعينيك ، بل وجسمك ، نحو المتحدث .
- ٤- أعط محدثك الفرصة الكافية لقول كل ما يود التعبير عنه .
- ٥- لا تقاطع محدثك ، ولا تتكلم عندما يتكلم الآخرون .
- ٦- أشعر محدثك باهتمامك وتفاعلك مع كل ما يقوله .
- ٧- أصغ بهدف الفهم والاستيعاب وليس بهدف المناقضة والرد والتفنيد والنقد .
- ٨- حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك .
- ٩- استفسر عن كل ما لم تفهمه أو لم يكن واضحاً .
- ١٠- تنبه إلى التعبير غير اللفظي للمتحدث ( بلغة الجسم).
- ١١- حاول قراءة ما لم يقله المتحدث بصراحة .
- ١٢- تحكم في عواطفك ولا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك ، ولا تدع عصبيتك تخفض من اهتمامك ، ولا حماسك يبعدك عن الموضوع .
- ١٣- اصبر على كلام محدثك ، وأحذر الملل من حديثه .

- ١٤- لا تتشغل في الكتابة ، ولكن يمكنك تلخيص أو كتابة أهم نقاط محدثك باختصار .
- ١٥- أعط لنفسك الوقت الكافي للفهم قبل التصرف ، وتجنب التسرع في اتخاذ القرار .
- ١٦- وفر المناخ الملائم والجو الهادئ للاستماع .
- ١٧- ركز في استماعك على الأفكار الرئيسية والقضايا الهامة في حديث محدثك .
- ١٨- لا تكن متحيزاً أثناء الاستماع .
- ١٩- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه .
- ٢٠- كن بشوشاً منشرح الصدر عند الاستماع .





## الباب الخامس

- الاتصال ولغة الجسد
- أدوات الاتصال الفعال
- الاتصال بالارقام

## الاتصال ولغة الجسد

ما من أحد ينكر أهمية الحديث في حياتنا كأداة اتصال لفظية يستخدمها الأفراد فيما بينهم ، ولكن هناك نوع آخر من الاتصال يمنحنا قدرة خاصة على فهم حقيقة ما يشعر به الآخرون وهو الاتصال غير اللفظي ، ويتمثل في اتخاذ الجسم لوضع معين ، والإتيان بحركات خاصة ، أو استخدام تعبيرات الوجه ، وقد توصل (ألبرت مينابيان) إلى ان الرسالة التي يبعث بها أي شخص ينقسم تأثيرها إلى ٧% تأثير لفظي ( كلمات فقط ) و ٩٣% تأثير غير لفظي ( تعبيرات الجسم) .

إن لغة الجسد تعتبر الأكثر فعالية وتأثيراً في عملية الاتصال إذ أنها تدعم كلمات الرسالة أو تضعفها وتتناقض معها . فتعابير الوجه ، الإيماء وتركيز النظر وحركة اليدين والأصابع والجسد بشكل عام ، تساعد في إيصال الرسالة وفي جعلها أكثر فعالية .

أن بعض حركات الجسد مثل : ( لقاء العيون وتركيز النظر ، وضع الجسم في حالة الجلوس والوقوف والسير ، وضع الفم ، حركة اليدين والأصابع ، وضع وحركة الذراعين ، حركة الساقين ، تعابير الوجه ، لون البشرة ، الإيماء ، تصبب العرق ،..... الخ ) لها مدلولات هامة ،

في عملية الاتصال ، وهي في بعض الأحيان تتم بشكل غير إرادي .  
وبما أن تعابير الوجه وحركات الجسد تتم في معظم الأحيان بشكل  
غير إرادي أثناء عملية الاتصال فإنها تؤثر بشكل مباشر على  
الرسالة سواء سلباً أو إيجاباً ، ولهذا فإن بعض الرسائل يتم استلامها  
وفهمها بشكل خاطئ نظراً لعدم سيطرتنا على حركات الجسد .

وإذا توافقت لغة الجسد مع نبرة الصوت والكلمات التي نحاول من  
خلالها الاتصال مع الآخرين يكون الاتصال إيجابياً وفعالاً . أما إذا  
تناقضت لغة الجسد مع تعابير الوجه ونبرة الصوت وكلمات الرسالة  
فَعندها يكون الاتصال غير فعال وفاشل . ويمكن للغة الجسد أن تكون  
إيجابية أو سلبية ، فعندما تكون لغة الجسد إيجابية تكون تعابير الوجه  
منبسطة ، ونظرات العيون مركزة على الشخص أو الأشخاص الذين  
يتم الاتصال معهم ، والأيدي مفتوحة ، ووضع الجسم متوازن  
ومرتاح بحيث يعطي انطباعاً عاماً بالثقة وسهولة الاتصال .

واليك شرحاً مفصلاً عن لغة الجسد :

### أولاً - العين :

إن العين هي أكثر أعضاء الجسم قياماً بالاتصال . فالعين تبين إذا  
ماكان المرء سعيداً أم حزيناً متضايقاً ، متيقظاً نشيطاً أو بليداً يصدق  
أم يكذب وغير ذلك من الأحوال ، وأنت الذي تستطيع أن تحدد

الرسائل التي ترسلها عيناك . واليك الاساليب الثلاث التي يستخدمها  
معظم الناس :

١- الأسلوب البصري :

\*بناء خبرات نظرية : عندما تكون العين موجهة إلى أعلى يمينا ،  
فإن الشخص يكون صورة لم يجدها مخزنة في ذاكرته .



\* تذكر خبرات نظرية : عندما تكون العين إلى أعلى يساراً يتذكر  
الشخص خبرة مرت به في الماضي .

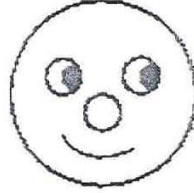


## ٢- الأسلوب السمعي :

\* بناء خبرات سمعية : تكون العين في اتجاه مستقيم نحو اليمين ،  
، يبني الشخص خبرات سمعية لم يجدها في الذاكرة .



\* تذكر خبرات سمعية : تكون العين في اتجاه مستقيم نحو اليسار ،  
، يتذكر الشخص أصوات أو كلمات مخزونة.

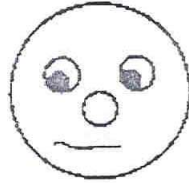


\* رقمي سمعي : تكون العين لأسفل نحو اليسار ، يقوم الشخص بتحليل  
المعلومات أو يتكلم مع نفسه .



### ٣- الأسلوب الحسي :

تكون العين لأسفل نحو اليمين يستوعب الشخص المعلومات بكل مشاعره وتذوقه .



### ثانياً- الوجه:

إن الوجه قد يعبس ، ويقطب ، يتجهم أو يبتسم ويشرق ، يعبر عن المباهاة أو الإحباط ، الحزن أو السعادة . والحدود المتوردة قد تتم عن النشاط و الحيوية أو الخجل والحياء .



هذه إشارة تفيد الملل ، وخاصة إذا ما صاحبها انسدال الجفون على العين ، فهذا الشخص بلغ به الملل حداً جعله لا يحاول إخفائه ، وقد يستند بذقنه على صدره هازأً رأسه ، وإذا زاد ملله فقد يغفو أو ينام .

### ثالثاً – الشعر :

إن بعض النساء يحكمون على الآخرين من خلال تصفيفة شعرهم لونه وفيما إذا كان الشعر ولونه يبدوان طبيعيين أم لا ، إن تسريحة الشعر عادة ما تكون مؤشراً على قيم الشخص وعاداته ، معتقداته الدينية ، ومركزه الاقتصادي والاجتماعي .

### رابعاً – الجسم :

إن مجتمعنا يبني تصورات عميقة عن الناس من خلال أجسامهم : طولهم ، وقصرهم ، بدانتهم ، ونحافتهم .

### خامساً – الطريقة التي يقف بها المرء :

فالاتكاء ، أو الوقوف منتصباً قد يخلق انطباعات معينة في أذهان الآخرين .

نأخذ مثال الشخص الذي يقف أو يسير ويداه على ردفه فهو في وضع استعداد ويرغب في الوصول إلى هدفه بأقصر طريق وفي أقل وقت ممكن ، ومن أشهر من كانوا يمشون بهذه الطريقة الراحل (ونستون تشرشل) .



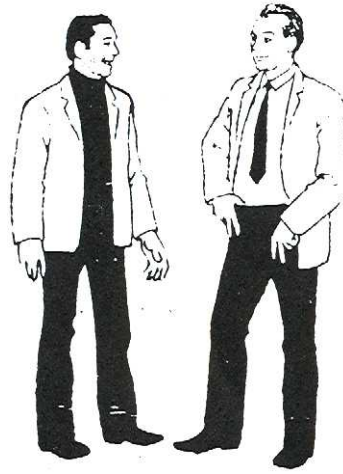
## سادساً – الإيماءات ( الإشارات ):

إن حركات اليدين والعينين أو الرأس تستعمل إما لتأكيد أو نفي ما يقوله المتكلم ، ويمكن استعمالها كبديل فعال عن الكلام .لنأخذ مثال وهو في قاعة المحكمة في معظم الدول الانجلو سكسونية يعتمد القضاء على نظام المحلفين فكثيرا ما تعتمد العدالة على تأثير المحامي ووكيل النيابة والشهود على المحلفين ، وكذلك قد تؤثر طريقة القاضي في تقديم القضية للمحلفين على قرارهم ، ولذلك نجد أن كثيرا من المحامين يهتمون بالاتصال الالكامي ، ويقوم بعضهم بتدريب الشهود على مايقولونه ، وكذلك على طريقة الإدلاء بالشهادة ، وما الاشارات المسموح بها ، والإشارات التي يجب تجنبها . ويعتمد المحامي على خبرته في الفراسة وقراءة الاشارات في اختيار المحلفين الذين يناسبونه ، بحيث تكون ميولهم – غير المعلنة كلامياً - مع المتهم ، ويقول لويس كاتز في " مجلة المحاكمة " : " إذا قبض المحلف يده أثناء استجواب أحد المحامين له وبسطها أثناء استجواب محامي الخصم ، فعلى المحامي الأول رفض هذا المحلف " .



في كثير من الأحيان تكون مراقبة الاتصال الالكامي بين الناس في الحفلات والتجمعات ودواوين القات أكثر متعة وإثارة من المشاركة فيها . والدارس لهذا الكتاب ، لن يشعر بالملل في مجتمعه أبداً ، فأمامه دائما مايسليه ويثير اهتمامه .

ولنأخذ أمثلة عن الاتصال الالكامي ( الاشارات ):



هذان الرجلان يتحدثان غالبا في موضوع غير هام ، كما يبدو من وقفتهما المفتوحة التي تدعو الآخرين للانضمام ، ونلاحظ أن أزرار السترة مفتوحة لدى الاثنين مما يشير إلى وجود جو ودي بينهما ، والرجل الذي إلى اليمين يقف وساقاه مفتوحتان مع وضع إبهام يده في حزام البنطلون مشيرا إلى الثقة والاسترخاء ، أما

الرجل الذي إلى اليسار فذراعاها بجانبه وأصابعه مسترخية فهو يأخذ كل راحته تماما .



يتمنى الرجل الجالس إلى اليمين أن يكون في أي مكان آخر بعيداً عن جاره ، فالرجل الذي إلى اليسار ثرثار مغرور كما يبدو من جلسته (مجعوساً) واضعاً يديه خلف رأسه ، وواضعاً ساقا على ساق بالطريقة الأمريكية ، وليس لديه مانع أن يكون نعل حذائه في مواجهة ضحيته ، وهو يقص على ضحيته قصص عبقرية وبخاصة في الماضي ، ومشاريعه الخطيرة للمستقبل ، ولا بد أن تكون له الكلمة الأخيرة على أي تعليق يعلق به الضحية ، أما الضحية ، فتتهدل أكتافه دليل اليأس ، ويميل بجسمه إلى الأمام مع

وضع يديه على ركبته في إشارة استعداد غير كاملة ، للفرار عند أول فرصة .

### سابعاً – الملابس :

إن مايرتديه الشخص يعطي انطباعاً معيناً في كثير من الأحيان عن شخصيته ومركزه .



### ثامناً – الزينة والعطور :

إن الزينة والعطور المناسبة تكون انطباعاً جيداً عن الشخص ، كما أن إخمالتها او المبالغة بها يخلق انطباعاً سيئاً .

### تاسعاً – ماتحملة بيدك :

فالحقيبة التي تحملها أو الجريدة التي تقرأها كلها تعطي دلالات معينة على ذلك .

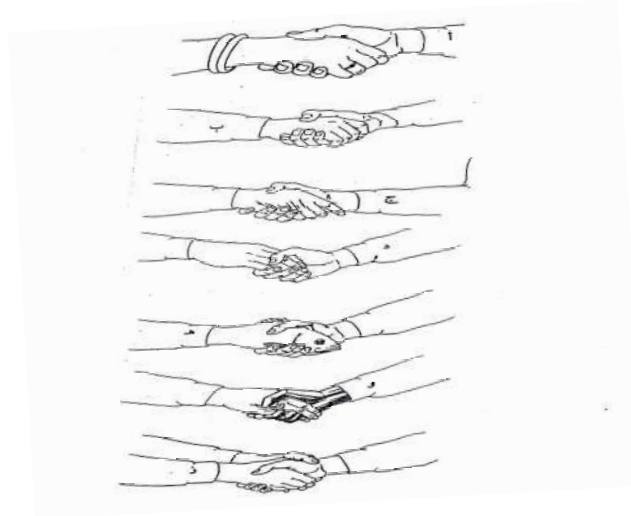
## عاشراً – الصوت:

نغمة الصوت ونبرته وقوته وتدقيقه وطريقة النطق والحديث هي رسائل ذات قوة ودلالة. وكما ذكرنا فان نسبة تأثير الصوت في عملية الاتصال تقدر بـ ٣٠% من العوامل الأخرى .

## احد عشر – اللمس ( المصافحة ):

يعتبر التواصل مع الناس عن طريق التلامس أمراً مريحاً وواضحاً ، يحتاجه جميع البشر ، ولكن هذا الموضوع يتطلب نوعاً من التفاهم غير المعلن بين الناس ، فالتلامس يحرك المشاعر ويستدعي تجاوباً ، وعندما يتصافح الناس فإنهم يقومون بعمل يحتاج الى تجاوب متعادل ، فهل تتجاوب مع المصافحة ؟ يمكنك ان تحلل معنى طريقتك في المصافحة من خلال الرسوم الموضحة

هنا :



وكثير من الناس يدعي الخبرة في الحكم على الشخصية من طريقة المصافحة : فاليد الباردة المبللة بالعرق مكروهة من الجميع ، ربما لأنها نتيجة شد عصبي زائد .

واليد الرخوة مكروهة كذلك وصاحبها غالبا أخلاقه نسوية . ولكن ليس الأمر كذلك دائما ، فكثير من الرياضيين يدركون قوة قبضة يدهم ، ولذلك يحاولون ما أمكن تخفيف الضغط كي لا يؤذوا غيرهم ، وبمرور الوقت يصبح ذلك عادة لديهم .

والفنانون والجراحون يخافون على أيديهم ولذلك فسوف يحاولون حمايتها بسحب اليد بسرعة عند المصافحة ، اما الشخص الضئيل الحجم فسوف يحاول تعويض شعوره بالنقص بالضغط الزائد عند المصافحة . وقد يقوم البعض بمصافحتك بقوة مع جذب يدك ناحيته وجعل يده هي العليا ، ثم ينظر إليك من أعلى وخاصة إذا كان هذا الشخص طويل القامة ، والغرض من ذلك هو إظهار السيطرة ومحاولة إخضاع الطرف الآخر .

## اثني عشر – السلوك :

ان الناس يراقبون سلوكك باستمرار حتى يصلوا الى الحقيقة التي تخفيها كلماتك .

## ثلاثة عشر – مكتبك :

ماذا يقول عنك مكتبك ؟ هل هو منظم مرتب نظيف ؟ وهل حجمه وموقعه يدلان على أهميتك في الشركة ؟ أين تضع الكراسي الجانبية ؟ ماهي الصورة التي يعكسها أثاث مكتبك ، والكتب أو المناظر التي تزيينه ؟

## اربعة عشر – القرب والبعد :

ان المسافة التي تتركها بينك وبين الآخرين حين تتحدث معهم ذات دلالة معينة بعض الأحيان وهذه تختلف باختلاف البيئات والأشخاص الذين تتعامل معهم ، فالمسافة الضيقة بين شخصين دلالة على المودة في الغالب . لننظر الى مندوبو البيع المحنكون ، انهم يحتفظون بصور أو تقارير او عينات يعرضونها على المشتري بالتحرك إلى جانبه أو إلى جانب المكتب ، وبذلك يقربون المسافة الفاصلة بينهم وبين المشتري ، مما قد يؤدي الى اهتمام المشتري بالشراء ، ولكن بعض الناس حساسون جدا لوضع القوة

الذي يعطيه لهم جلوسهم خلف المكتب ، وسوف يدافعون عن مركزهم هذا بقوة ، ولذلك إذا وجدت أن المشتري قد ردّ على اقترابك منه بالابتعاد عنك ، فمن الافضل العودة الى مكانك واستمرار المفاوضات من مقعدك !



في الصورة تجد كتلتي إشارات قد نراها في العلاقة بين البائع والمشتري ، فالمشتري يستند بظهره إلى ظهر المقعد بعيدا عن البائع ، ويعمل تكويننا هرمياً بأصابعه ، ونجد ان أزرار سترته معقودة مع وضع ساق ، بينما يهز قدمه مظهراً ملله او ضيقه بما يقال ويحدث ، أما وجهه العابس فيشير إلى عدم استعداده لقبول مايعرضه البائع ، اما البائع فهو يميل بجسمه للأمام في وضع استعداد ، بينما تشير راحتاه المبسوطتان والمتجهتان إلى اعلى ،

والابتسامة الخفيفة التي على وجهه ، وفتح أزرار سترته إلى انفتاحه وصراحته ، ورغبته في جعل المشتري يشعر بالراحة ، وقد وصل الآن الى المرحلة الحرجة في تسويق بضاعته ، فاذا قال الخطأ الان ، فسوف يستجيب المشتري بعقد ذراعية على صدره وإعادة وضع ساق على ساق بحيث تشير القدم العليا إلى أقرب باب ، أما إذا أفلح البائع في إثارة اهتمام المشتري ، فسوف يضع المشتري قدميه على الارض ويقترب من البائع بالجلوس على حافة المقعد ، ويفك أزرار سترته ويبتسم دليل اقتراب الاتفاق .

#### **خمسة عشر – المكان :**

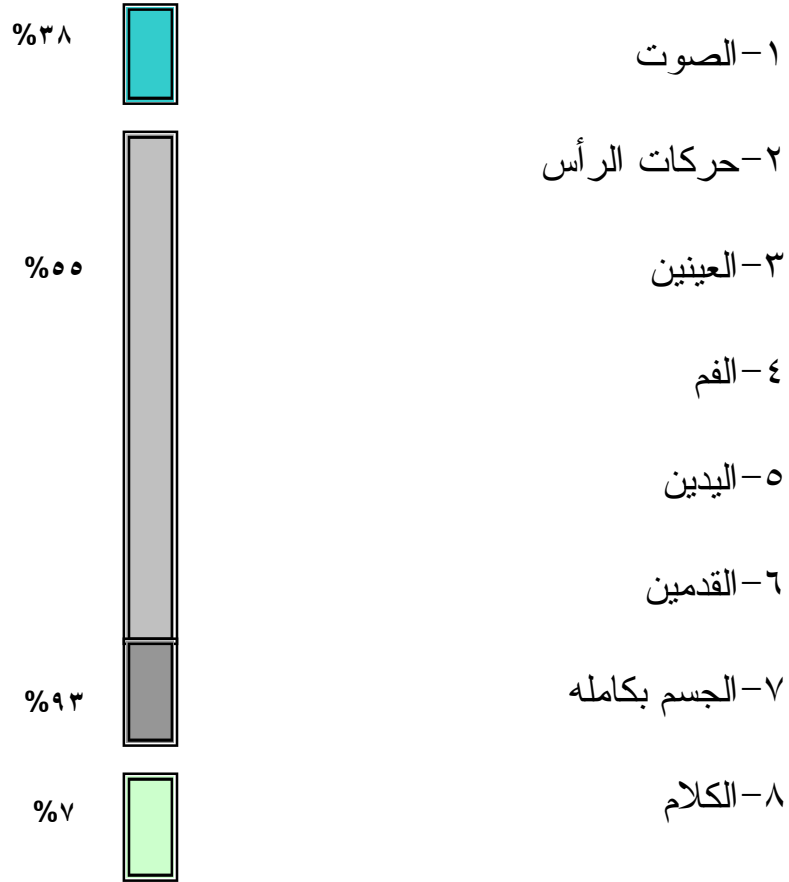
المظهر العام لمكان اللقاء ، يساعد على ترسيخ الرسالة التي تريد إيصالها .

#### **سنة عشر – الوقت :**

حرصك على استغلال وقتك ، ووصولك إلى الاجتماعات في الوقت المحدد ، اهتمامك بأوقات الآخرين كلها رسائل ذات دلالات واضحة .



## أدوات الاتصال



## الاتصال بالأرقام

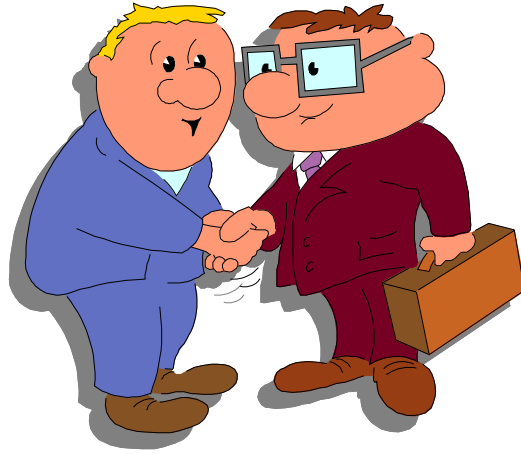
- يقضي الإنسان ٨٠% من وقته في الاتصال
- يتكلم الإنسان بمعدل ١٢٠ - ١٥٠ كلمة /دقيقة
- يستوعب عقل الإنسان ٨٠٠-١٠٠٠ كلمة /دقيقة
- يتكلم الرجل بمعدل ٨٠٠٠ كلمة / يوم
- تتكلم المرأة بمعدل ١٨٠٠٠ كلمة /يوم
- القراءة ١٧%
- الحديث ١٦%
- الإنصات /الاستماع (شخصي - مجموعات صغيرة) ٢١%
- الكتابة ١٤%
- الاستماع العام (MASS) ٣٢%

## الباب السادس

- عناصر الشخصية المحببة
- كيف نستخدم الاتصال لتحقيق الهدف؟
- الأساليب الخمسة للتعاون مع الآخرين .

## عناصر الشخصية المحببة

- ١- المرح والابتسامة .
- ٢- الشعور بالأهمية.
- ٣- أدعواهم بأسمائهم .
- ٤- الاستماع والإنصات.
- ٥- المدح والثناء .



## ١- المرح والابتسامة:

الابتسامة الخلابة إحدى العناصر الهامة في الشخصية المحببة لان النفس البشرية فطرت على حب المرح والابتسامة مما يناسب فطرتها ، ويجدد نشاطها ، ويدخل السرور والبهجة إليها .

سئل النخعي - رحمه الله تعالى - هل كان أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم يضحكون ؟ قال " نعم والإيمان في قلوبهم مثل الجبال الرواسي " .

إن كثيرا من المؤسسات الناجحة تفرض على موظفيها الذين يتعاملون مع الجمهور أن يبتسموا من أجل كسب الزبائن والحصول على رضا العملاء .

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " تبسمك في وجه أخيك صدقة " ويقول المثل الصيني " ان الذي لا يحسن الابتسامة لا ينبغي له أن يفتح متجراً " .

ويقول شواب ، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا ، وكان يتقاضى مليون دولار سنوياً ( لقد أكسبتني ابتسامتي مليون دولار ) . ويقول علماء النفس أن الاطفال الكفيفين يقومون بالابتسام بصورة تلقائية ، وفي وقت لاحق عند البلوغ يصطنعون الابتسامات

الاجتماعية ، مما يؤكد ان الابتسامه هي عمل طبيعي وليست وسيلة  
تقليد معقدة .

وفي حين تبدأ الابتسامه كسلوك غريزي فإنها سرعان ما تتشكل  
بحسب الأوضاع الاجتماعيه ، وبمرور الوقت ، وحينما يصبح  
الطفل في الرابعه من عمره لا تصبح الابتسامه بالضرورة علامه  
على المتعة والسرور المفرط ، بل يمكن للطفل ان يصطنعها  
لإدخال السرور على قلوب الآخرين .



ويقسم بعض علماء النفس الابتسامات إلى الأنواع التالية :

١- الابتسامة المتعة :

وهي الابتسامة التي تعبر عن شعور الشخص بالمتعة الكبيرة ، حيث ترتفع فيها زوايا الفم إلى أعلى وتشد الوجنتان ، ويشد الجلد حول جيوب العينين إلى الداخل ، وكلما كانت العاطفة أقوى كانت الابتسامة أكثر وضوحاً .

٢- الابتسامة البسيطة :

وتحدث عندما يزم الفم إلى أعلى ، وتبقى الشفتان مغلقتان ، وغالباً ما ترتسم عندما لا يراقب أحد صاحب الابتسامة ، وهي تدل على المتعة الخاصة .

٣- الابتسامة الزائفة :

وهي تبدو عديمة التناظر بدرجة أكبر من الابتسامة الحقيقية وتهدف خداع الآخرين وتضليلهم ، وغالباً ما ترتسم على شفاه البائعين والموظفين الاجتماعيين وموظفي الاستقبال والدبلوماسيين ، وهي تستمر فترة أطول من الحقيقة ، وتنتشر على صفحة الوجه بدرجة أبطأ .

#### ٤- الابتسامة العريضة :

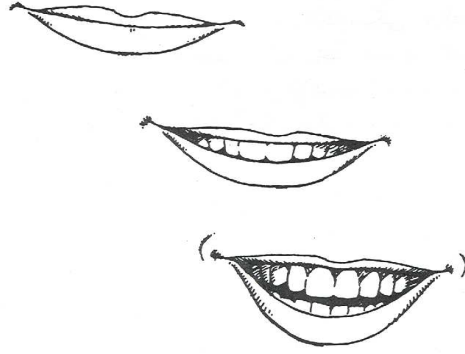
٥- وهي تكشف عن صفى الاسنان العلوي والسفلي . وعادة ما تسبق الضحكة المججلة ولا يكون هناك اتصال بين العيون .

#### ٦- الابتسامة البائسة :

وهي الابتسامة التي تُظهر مرارة النفس ، وتكون لمنفعة الآخرين ، وتعترف بالهزيمة أو التعاسة ، ويمكن اكتشافها بسهولة من خلال شكلها " المشقول " والمائل إلى أحد الجانبين وكأن نصف الفم يبتسم والنصف الآخر تقطر منه المرارة .

#### ٧- الابتسامة العلوية :

وهي تشمل كشف الصف العلوي من الأسنان ، وغالباً ما تظهر حينما يحيى الناس بعضهم بعضاً ، ويكون هناك اتصال تلقائي بين العيون .





## ٢- الشعور بالأهمية :

• يقول جون ديوي : إن الرغبة في الشعور بالأهمية لهي أعمق حافز في الطبيعة الإنسانية .

• تحدث للطفل عن نفسه لينصت لك ساعات .

• قبض على رجل قد تزوج (٢٣٣) أمراء في الغرب وتمكن من

أن يستحوذ على قلوبهن وحسابهن المصرفي في البنوك ، فسئل

كيف ذاك ، قال : كل واحدة منهن قابلتها كنت أتحدث إليها عن

نفسها وصفاتها الحميدة .

وان من الحاجات الأساسية في الانسان التي يسعى جاهدا للحصول

عليها هي الحاجة الى التقدير والاحترام ، لذلك تعتبر من المفاتيح

الهامة لدخول نفسيات الآخرين وكسب ثقتهم بنا ، في حال ما

اعطيناهم القدر الكافي من الاهتمام ، وايضا تكليفهم باعمال

تشعرهم بانهم حقا ذو اهمية .



### ٣- أدعوهم بأسمائهم :

قال تعالى : { والله الأسماء الحسنی فادعوه بها }  
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : [ إنكم تدعون يوم القيامة  
بأسمائكم فأحسنوا أسمائكم].

لا غرابة أن نجد اسم الإنسان عنوانه ، وصاحبه طوال حياته .  
منه يشعر بالاحترام والتقدير .... ولهذا حرص الإسلام أن يسمي  
المولود بأحسن الأسماء ، وأن تكون كنيته لطيفة ومحبة إليه ، ولها  
وقعها على نفسه حين يسمعها من الآخرين .

#### \*كيف تحفظ أسماء من تقابلهم:

- ١- الاهتمام بالشخص المراد حفظ اسمه .
- ٢- لا تتشغل بالهموم عند التعارف .
- ٣- تذكر أنك سوف تقابله مرة أخرى .
- ٤- اطلب إعادة الاسم إذا لم تسمعه.
- ٥- اجعل همك حفظ الاسم ولا تتشغل بترك انطباع عنه.
- ٦- ركز على ملامح الوجه .
- ٧- تفحص الشخص الذي أمامك .
- ٨- اربط الاسم بشيء تعرفه .

#### ٤- الانصات والاصغاء

إذا أردت ان يكون لك أصدقاء ، فلا بد من ان تكون مستمعاً جيداً ، ولكي تكون مستمعاً جيداً ، فعليك مقاومة رغبتك في المقاطعة ، فالانسان لديه القدرة على سماع اكثر من ٨٠٠ كلمة في الدقيقة ، ويتكلم الانسان العادي بمعدل ١٥٠ كلمة في الدقيقة أو اقل ، ويعني هذا ان المستمع العادي لديه ثلاثة ارباع الوقت لتقييم وقبول أو رفض أو معارضة ما يقول المتكلم ، والرغبة في المقاطعة تزيد بشدة كلما كان التكلم عن أشياء تمس مشاعر المستمع ، وعند هذه النقطة فإن المستمع قد يشير إلى رغبته في المقاطعة وإبداء رأيه ولنرى الان ماذا يمكن أن يحدث أثناء حديث ما :

- ١- إذا كان الحديث مملاً لا يثير رغبة المستمع في المشاركة فسوف يتململ في مقعده ، ثم يستسلم وينام مفتوح العينين.
- ٢- أما إذا اثار المتكلم المستمع إلى درجة رغبة الثاني في المشاركة ، فإن درجة استقبال المستمع للحديث تقل بشدة لرغبته في تبادل الأدوار ، والحديث بدلا من الاستماع .
- ٣- وفي حالة رفض المتحدث السماح للمستمع بالمقاطعة والحديث أو تجاهله المستمر لإشارات المقاطعة التي يبديها ، فان المستمع سوف يغلق باب الاتصال بينه وبين المتكلم .

٤- اما في حالة سماح المتكلم للمستمع بالمشاركة في الحديث فور صدور إشارة مقاطعة منه ، فسوف ينتج عنه تفاعل ديناميكي بينهما حيث يؤدي إلى نجاح المحادثة والوصول إلى نتائج إيجابية .

وبذلك نصل إلى أنه لنجاح حديث ما ، فلا بد من أن يقاوم المستمع رغبته في المقاطعة بقدر الإمكان ، وأن يسمح المتكلم بالمقاطعة عند اللزوم .

#### ٥- المدح والثناء :

إن كلمات الثناء والامتنان والتعبير عن الشكر تقوم بكل الطرق بالإشعاع بالطاقة وإطلاقها ، إن بوسعك أن تمدح جسداً ضعيفاً ليتحول إلى قوة ، وأن تمدح قلباً يملؤه الخوف ليتحول إلى السكينة والثقة ، والأعصاب المحطمة إلى ثبات وقوة ، والمشروع الفاشل إلى نجاح وإزدهار ، والنقص والحاجة إلى الكفاية والرضا . وعكس ذلك الذم والنقد السلبي فإنه يحول القوة الى ضعف وهكذا ... والاطفال يتألقون بالمرح والسرور عندما يُثنى عليهم ويُمدحون ، حتى الخضرة نفسها تنمو بصورة أفضل لأولئك الذين يعشقونها .

وإذا ذهبنا الى واقع العمل فإن المؤسسة التي لا تتبع سياسة المدح ، تجد السلوك السائد هو السلبية، ويكون المدح بين الزوجين مؤثرا وفعالا، إذا ركزنا في مدحنا على مدح الأعمال والصفات بين الزوجين، وهناك أمور يحب الرجل أن يمدح فيها، كأن تمتدح الزوجة زوجها على المشتريات التي اشترتها للبيت والأولاد، من الطعام والشراب والملابس وغيرها، فالرجل يحب أن يمدح إذا سعى لتأمين مستقبل العائلة، أو أن تمدح رجولته وشجاعته وإقدامه في المواقف الصعبة، فان مثل هذه العبارات تعزز فيه صفة الرجولة فتشعره بإشباع حاجته النفسية واثبات رجولته، فيفرح بالمدح وتزداد طاقة عمله وإنتاجه للبيت والأسرة، وأما المرأة فتحب أن تمدح زينتها وعطرها وجمالها وأنوثتها وحيائها، فهذه من الصفات التي تشبع حاجتها النفسية، وتثبت أنوثتها، فيمدح الرجل زوجته بأنها ذات لمسة حانية، وبأنه يستقر عندها وإنها سكن له وراحة، كما تحب المرأة أن تمتدح لأعمالها وتعبها الذي بذلته راضية النفس تعطي من غير حساب، وأكثر ما يسعد الزوجة في المدح اذا أثنى عليها زوجها أمام الآخرين. سواء الأصدقاء أم أهله أم أهلها أم أمام أولادهما، فإنها تشعر بالراحة، وأن العطاء الذي تبذله لم يذهب سدى.

## كيف نستخدم الاتصال لتحقيق

### الهدف؟

إن الاتصال إذا أريد منه أن يحقق الهدف ، فإنه يتطلب الأمور الآتية :

- ١- الإعداد أو ( مرحلة الانطلاق ) : وهذه تستوجب الآتي :
  - أ- تحديد المراد عمله بوضوح .
  - ب- تحيد دقيق للتعليمات .
  - ج- التأكد من أن الأوامر الصادرة ممكنة التحقيق .
  - د- التنبيه إلى إصدار الأوامر والتعليمات بوقت مناسب .
- ٢- التحفيز " القوة الدافعة لتحقيق الأهداف " وهي تشمل :
  - أ - جذب الانتباه إلى موضوع الاتصال .
  - أ- التخاطب بلغة الحوافز .
  - ب- إطلاع الأفراد على مجريات الأمور ونتائج الاتصال .

- ٣- العرض : وهذا يتطلب :
- أ- إخبار الأفراد عن السبب في الاتصال .
- ب- تشجيعهم على توجيه الأسئلة للاستفسار عند الغموض .
- ت- متابعة الأوامر و التعليمات المكتوبة .
- ٤- المراجعة .
- ٥- التعاون الدائم بين أطراف شبكة الاتصالات .



## الأساليب الخمسة للتعاون مع الآخرين

من الأهمية بمكان في موضوع فنون ومهارات التعامل مع الآخرين ( رؤساء ، مرؤوسين) ، إذ أن إغفالها سيكون سببا لكثير من المشكلات والخلافات ، وسوف نقوم بذكر ستة أساليب مهمة للتعاون مع الآخرين وهي كالتالي :

- ١- استخدام نبرة صوت دافئة ومتعاونة لتقليل العداء .
- ٢- استخدام "أنا سوف " لبناء الثقة .
- ٣- استخدام " هلا تفضلتم بـ ... " لتقليل الإحباط .
- ٤- استخدام " يمكنك " لتقول لا بطريقة لينة .
- ٥- قدم الأسلوب أولاً لتوفير الوقت .





## المراجع :

- (١) حريري ، هشام بكر (١٤٢٠هـ) الإدارة التربوية
- (٢) روبنز ، هارفي أ (١٩٩٩م) ، كيف تتحدث وتستمع بفعالية ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، مكتبة جرير .
- (٣) سيزلاقي ، وولاس (١٤١٢هـ) ، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة .
- (٤) الشماع ، خليل محمد ، وحمود خضير كاظم (١٤٢٠هـ) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان .
- (٥) الطوبجي ، حسين حمدي (١٤٠٥هـ) ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار القلم ، الطبعة التاسعة ، الكويت .
- (٦) العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز (١٤١٤هـ) ، الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية .
- (٧) العديلي ، ناصر (١٤١٤هـ) ، إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض .
- (٨) علاقي ، مدني (١٤٠٥هـ) ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، الطبعة الثالثة ، تهامة ، جدة .

- ٩) القعيد ، ابراهيم حمد (١٤٢٢ هـ) ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض .
- ١٠) كنعان ، نواف (١٤٠٢ هـ) ، القيادة الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض .
- ١١) ياغي ، محمد عبدالفتاح (١٤٠٣ هـ) ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى .
- ١٢) كيف تنجح في حياتك وتصبح غنيا ، الطريقة / تأليف يوسف أبو الحجاج - ط١ - القاهرة ، مصر : دار اللطائف (١٩٩٨)
- ١٣) كيف تنمي قدرتك على .. مفاوضة الآخرين / تأليف جون ماتوك (واخرون) ترجمة سامي سلمان . ط١ - عمان ، الاردن : بيت الافكار الدولية (١٩٩٦)
- ١٤) ١٠٠ خطأ إداري تجنبها نضمن لك النجاح/ تأليف محمد فتحي . ط١ - القاهرة ، مصر : دار التوزيع والنشر الإسلامية (٢٠٠٢)
- ١٥) ٢٠٠ حكمة قيادية ووصية إدارية / تأليف علي الحمادي ، ط١. بيروت، لبنان : دار أبين حزم (٢٠٠٢) سليسلة حكم ووصايا إدارية.
- ١٦) إدارة الافراد / تأليف آرثر بيل ، ترجمة خالد العامري ، ط١ - القاهرة . مصر : دار الفاروق . (٢٠٠٠)

- (١٧) ادارة الموارد البشرية / تأليف كمال نور الله ، ط.١ دمشق  
سوريا : دار طلاس (١٩٩٣)
- (١٨) التواصل الفعال / ط.١ – بيروت ، لبنان : مكتبة لبنان  
(٢٠٠١) سلسلة الادارة المثلى .
- (١٩) دليل إدارة المقابلات والتفاوض والتواصل الإداري / تأليف  
محمد مرعي ، ط.١ - دمشق ، سوريا : دار الرضا (٢٠٠٠)
- (٢٠) انتوني روبنز ( قدرات بلا حدود ) مكتبة جرير
- (٢١) انتوني روبنز ( ايقظ قواك الخفية ) مكتبة جرير
- (٢٢) ستيفن كافي ( العادات السبع للناس الاكثر اهمية ) مكتبة  
جرير
- (٢٣) د.سليمان العلي ( ملزمة الاتصال الفعال)
- (٢٤) ديل كارنجي ( فن الخطابة )
- (٢٥) ديل كارنجي ( الحديث الفعال )
- (٢٦) مقالات من الانترنت .

## فهرس المحتويات

### الباب الأول

١.....	<u>المقدمة</u>
٣.....	<u>اهمية الاتصال</u>
٤.....	مفهوم عملية الاتصال
٧.....	العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
٩.....	مستويات الاتصال الفعال
١١.....	وسائل الاتصال الفعال
١٧.....	أنواع الاتصالات

### الباب الثاني

٢٣.....	معوقات الاتصال في المنظمات والافراد
٣٢.....	كيف تتعامل مع الأنماط التسعة لأشخاص صعب المراس
٤٢.....	مقومات الاتصال الفعال في المنظمات
٥٢.....	أخطاء شائعة
٦٤.....	النصائح العشرون للاتصال الفعال
٦٧.....	وقفة استراحة ( الاتصال عن طريق الهاتف )

### الباب الثالث

١٠٤.....	عملية التخطيط للاتصال الفعال
١١٤.....	إرجاع الأثر

## الباب الرابع

٧١	.....الإنصات
٧٧	.....الاستماع التعاطفي
٨٢	.....الإصغاء
٨٦	.....مميزات الإصغاء
٩٠	.....حقائق عن الإنصات
٩١	.....القواعد العشرون للإنصات الجيد

## الباب الخامس

١٢٢	.....الاتصال ولغة الجسد
١١٢	.....أدوات الاتصال الفعال
١١٣	.....الاتصال بالأرقام

## الباب السادس

٩٣	.....عناصر الشخصية المحببة
١١٩	.....كيف نستخدم الاتصال لتحقيق الهدف؟
١٢١	.....الأساليب الخمسة للتعاون مع الآخرين
١٣٥	.....المراجع
١٣٧	.....الفهرس



## السيرة الذاتية

### للأستاذ / وليد الشعبي

- ماجستير إدارة أعمال
- حضر أكثر من ٣٠ دبلوم ودورات في إدارة الأعمال والتنمية البشرية
- أحد الأعمدة الرئيسية في انجاح : ملتقى إدارة الحياة ١ ( ٢٠٠٦ ) وملتقى ادارة الحياة ٢ (٢٠٠٧)
- عمل مدرب مساعد مع الدكتور سليمان العلي
- قدم العديد من الدورات في ادارة الاعمال وتنمية الموارد البشرية في السعودية واليمن .

### العضويات :

- عضو في المجلس الامريكي للجودة
- عضو في الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير
- عضو في الجمعية الدولية لادارة الموارد البشرية
- عضو في الجمعية الدولية لتحليل السلوك

## الإصدارات :

- كتاب فن ومهارات الاتصال الفعال
- كتاب فريق العمل – التكوين والتطوير
- ادارة الموارد البشرية ( مرئي ) DVD
- ارفع من قيمتك في سوق العمل ( مرئي ) DVD

## الدورات التي يقدمها الاستاذ وليد الشعبي :

- اكتشف قدراتك الخفية
- تكوين وإدارة فرق العمل
- الاتصال الفعال
- إدارة العقل
- القيادة الفعالة
- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الوقت

[www.qudrat.net](http://www.qudrat.net)

[wmsachi@hotmail.com](mailto:wmsachi@hotmail.com)