



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



محاضرات مادة

مهارات الاتصال في العلاقات العامة

لطلبة السنة الأولى ماستر علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

إعداد: الدكتورة دحدوح منية

السنة الجامعية: 2020/2019

خطة المطبوعة

ص 4	بطاقة تعريفية بالمادة
ص 5	توزيع المواضيع على عدد الأسابيع

المحور الأول: مدخل عام

ص 8	تمهيد
ص 9	أ. تعريف الاتصال
ص 10	ب. خصائص الاتصال
ص 12	ج. أهمية الاتصال
ص 14	د. أهداف الاتصال
ص 15	هـ. وظائف الاتصال
ص 17	و. المكونات الأساسية لعملية الاتصال
ص 19	ز. أنواع الاتصال

المحور الثاني: الاتصال الإداري

ص 22	تمهيد
ص 22	أ. تعريف الاتصال الإداري (الاتصال في المؤسسة)
ص 23	ب. أشكال الاتصال في المؤسسة
ص 27	ج. شبكات الاتصال في المؤسسة
ص 30	د. وسائل الاتصال في المؤسسة و تقنياته
ص 35	هـ. معوقات الاتصال في المؤسسة

المحور الثالث: مهارات الاتصال

ص 75	تمهيد
ص 75	أ. تعريف مهارات الاتصال
ص 76	ب. أنواع مهارات الاتصال

77 ص	.III أهم المهارات التي يجب أن يتقنها الفرد
74 ص	.IV خطوات إكتساب المهارة
76 ص	.V أساليب تعليم المهارات
78 ص	الهوامش
85 ص	قائمة المراجع
87 ص	الملاحق

بطاقة تعريفية بالمقياس

لا يستطيع الإنسان العيش بمعزل عن المجتمع لأن الفرد بطبعه اجتماعي، فحتى يشبع رغباته عليه الاتصال بالأفراد، فيؤثر ويتأثر بهم من خلال تفاعله معهم، وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد في قدرته على الاتصال بالآخرين. أما على مستوى المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات الإدارية، حيث ترتبط أجزاء و أقسام المؤسسة ببعضها البعض عن طريق عملية الاتصال الفعّال، الذي يعتبر وسيلة أساسية وهامة لتحقيق نتائج مرضية في المؤسسة.

يتوقف النجاح في التسيير على مستوى المؤسسات على فهم الأفراد لبعضهم البعض، ويشكل الاتصال الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم على المستوى الإداري، حيث تعتبر عملية نقل المعلومات من فرد لآخر في التنظيم من الضرورات الأساسية، لاسيما في ظل العولمة والتحوّلات الاجتماعية الزاهنة التي يشهدها المجتمع الجزائري، التي يمكن بواسطتها جعل الأفكار والتّعليمات تفهم بوضوح، ممّا يؤدي إلى تعديل سلوك الأفراد العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة والمنتظرة للمؤسسة. ولا يتحقق ذلك ميدانيا إلا إذا كانت عملية الاتصال هادفة ومهارة إنسانية تقوم على استخدام مناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والحركية للتأثير على المستقبل بشكل واضح وإيجابي كتغيير الرأي، إقناع بتبني موقف، و التزويد بالمعلومات .

و انطلاقا من التجربة المتواضعة و المقدرة بحوالي ثلاثة عشر سنة في تدريس الاتصال بمختلف تخصصاته في جامعة قلمة، فإنه من الأهمية بمكان تدوين أهم مواضيع الاتصال التي درستها في المقياس المقرر من قبل الهيئة الوصية ، بما يتوافق و المدة الزمنية المحددة له. إذ تم إدراج مقياس "مهارات الاتصال في العلاقات العامة " لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إتصال و علاقات عامة كمقياس سداسي، تتراوح مدة تدريسه ستة عشرة أسبوعا أو ما يعادل (135 ساعة).

حيث روعي في تقديم مواضيعه - محاضراته - الخلفية الأدبية لطلبة علوم الإعلام و الاتصال. كما تم إمدادهم بمصطلحات تخدم المقياس باللاتينية حتى يتسنى لهم الاستفادة من المراجع الأجنبية .

و تجدر الإشارة إلى أن المقياس في جانبه التطبيقي عبارة عن بحوث ميدانية تتسجم مع طبيعة

المادة المقدمة في المحاضرات، حيث يتم عرضها و مناقشتها لترسيخ المعلومات و تدريب الطلبة على المناقشة و طرح أفكارهم بطريقة منهجية و موضوعية.

كما تم إدراج مجموعة من التمارين لتدريبهم على بعض المهارات الاتصالية، لكن كل ذلك يبقى مرهونا بمدى مواظبة الطالب على حضور المحاضرات و التطبيقات بشكل منتظم. حيث كانت المحاضرات مدعمة بأمثلة توضيحية بما يتناسب مع تخصص الطلبة.

كما أنه من الأهمية بمكان التنويه بأن معدة المادة العلمية لهذا المقياس قد راعت، أثناء وضع خطة المادة، إمكانية تدريسها مستقبلا في جميع تخصصات و المقررة على طلبة كل المستويات. حيث كان توزيع محتوى المقياس على أسابيع السداسي كما يلي:

توزيع المواضيع على عدد أسابيع

الأسبوع	عنوان الموضوع	محتويات الموضوع الرئيسية
الأول	مدخل عام للاتصال	مقدمة، تعريف الاتصال، خصائصه، أهمية الاتصال بصفة عامة و الاتصال في المؤسسة بصفة خاصة، أهداف الاتصال..
الثاني	وظائف الاتصال المكونات الأساسية لعملية الاتصال أنواع الاتصال	تصنيف الوظائف حسب وجهة نظر المرسل و المستقبل، حسب التحليل اللغوي، حسب دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع. المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل ، التغذية العكسية. تقسيم حسب اللغة المستخدمة، حسب حجم المشاركين في العملية الاتصالية، حسب الرسمية، حسب إتجاه سير الاتصال.
الثالث	الاتصال الإداري أشكال الاتصال الإداري شبكات الاتصال الإداري	تعريف الاتصال الإداري. الاتصال الداخلي و أشكاله، الاتصال الخارجي. شبكة العجلة، السلسلة، الاتصال الدائري،

		الاتصال العنقودي، الاتصال النجمي.
الرابع	وسائل الاتصال الإداري معوقات الاتصال الإداري	وسائل الاتصال الشفوي، الكتابي، و وسائل إتصال أخرى. المعوقات الشخصية، التنظيمية، البيئية.
الخامس	تعريف مهارات الاتصال	تعريف المهارة، تعريف مهارات الاتصال.
السادس	أنواع مهارات الاتصال	تقسيمها حسب معيار اللفظ. تقسيمها حسب طبيعتها. تقسيمها حسب شموليتها.
السابع	مهارة التحدث.	تعريف مهارة التحدث، عناصر التحدث. شروط إلقاء الحديث، التكتيكات الفعالة في الحديث، إرشادات تساعد على ائتمان الحديث. سمات لا بد من توفرها في المتحدث.
الثامن	مهارة الإصغاء أو الإنصات.	تعريف مهارة الإصغاء. انواعه، شروطه، شروط المنصت، كيفية تنمية مهارات الاستماع.
التاسع	مهارة القراءة و الكتابة.	تعريفها، أنواعها، أهميتها.
العاشر	مهارة الإقناع.	تعريفها، العوامل المؤثرة على عملية الإقناع، تحديد مهارات الإقناع.
الحادي عشر	مهارة إدارة الاجتماع.	تعريفه، مظاهره، ضرورته، خطوات إجراءه.
الثاني عشر	مهارة التفاوض.	تعريفه، عناصره، أنواعه، أنواع إستراتيجيات التفاوض، مراحل التفاوض الناجح.
الثالث عشر	مهارة الاتصال داخل فريق العمل مهارة المقابلة الشخصية. مهارة كتابة السيرة الذاتية.	تعريفه، مهارات الاتصال داخل فريق العمل، صفات الفريق الفعال، التأثير الايجابي لفريق العمل، نصائح حول العمل في فريق. تعريفها، خطوات الاستعداد للمقابلة، الأسئلة الأكثر شيوعا فيها.

تعريفها، مكوناتها، صياغتها، نصائح عند كتابة السيرة الذاتية.		
تعريفه، أهدافه، خطوات التحرير، نصائح. تعريف العروض التقديمية، مهاراتها.	مهارة كتابة التقارير. مهارة تقديم العروض.	الرابع عشر
إتيكيت التواصل عبر الايميل	مهارة الاتصال الالكتروني	الخامس عشر
خطوات إكتساب المهارة، أساليب تعليم المهارات.	خطوات إكتساب المهارة. أساليب تعليم المهارات.	السادس عشر

الهدف من تدريس المقياس:

- ✓ تمكين الطالب في التحكم المعرفي في مفاهيم متشابهة و معقدة.
- ✓ تمكين الطالب من حسن استخدام المعلومات بفعالية و التنفيذ و الأداء بسهولة.
- ✓ تمكين الطالب من المهارات الضرورية التي تساعده على الحوار و المناقشة.
- ✓ تطوير مهارات الطالب في الاتصال و العلاقات العامة.
- ✓ تعزيز المهارات القيادية و الثقة بالنفس و غرس روح المبادرة.

ونسأل الله التوفيق

الدكتورة دحدوح منية

المحور الأول: مدخل عام

تمهيد:

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه و بها يتواصل مع الأفراد المحيطين به. و مع تطور المجتمعات و تعقدتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وبالتطور السريع أصبح للاتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي و باعتبار المؤسسة جزءا لا يتجزأ من المجتمع، كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية و البشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة و مستمرة و يومية بين المنظم و الأفراد العاملين معه وفق طرق و وسائل شفوية عامة و مباشرة. و هذه الطرق البسيطة ما لبثت حتى تطورت و تعقدت في المؤسسة الحديثة. و مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها و مستوياتها الإدارية و زيادة عدد الأفراد العاملين بها و ضخامة الموارد المادية و المستعملة، استدعى الأمر تقسيم المسؤوليات و المهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، و من هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسة العمومية. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم و وظائفهم داخليا و خارجيا. و حتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير و التوجيه و المتابعة.

والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسة. و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة و بالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات. كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك و الثقة المتبادلة حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة، و من ثم فإن المؤسسة التي تطمح في تحقيق الأهداف و الازدهار و التقدم هي المؤسسة التي تحاول تطبيق خطة اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة و تحقيق التوافق و الانسجام الداخلي و الخارجي بين الأفراد و العاملين.

1. تعريف الاتصال:

يعد الاتصال من أقدم الأنشطة الإنسانية حيث يعد الميزة التي كرم الله بها الإنسان بعد العقل، وإذا أردنا تحديد هذا المفهوم، فإن كلمة اتصال "Communication" ترجع إلى الكلمة اللاتينية "Commun care" ومعناها "Mettre en Commun" والتي تعني بدورها مشتركا أو عاما. (1)

والاتصال لغويا، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية (لسان العرب) . أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)". (2)

يعني الاتصال فنيا حسب ريتشارد آندي Richard Indy "عملية يقصد بواسطتها مصدرا نوعيا لإثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي" أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة. (3)

ويرى عالم الاجتماع تشارلز كولي Charles Collie بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان". (4)

أما بيرلسون وستاينير Berelson et Steiner فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك". (5)

أما الباحث كارل هوفلاند Carle Howfelande فيرى بأن الاتصال هو "العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات عمدا لكي يعدل سلوك المستقبلين". وعلى عكس ذلك يرى إدوارد سابير Edward Sabir بأن الاتصال "يشمل العلاقات التي لا يكون فيها نقل متعمد للمنبهات". (6)

ويقول علي عجوز وزملاؤه بأن "الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر أو العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد. فلكي يتم الاتصال لا بد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته، وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادي الاتجاه". (7)

كما يرى سمير حسين أن الاتصال "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو

الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين". (8)

ويرى محمود عودة أن "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه. بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل". (9)

وتتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه تلك "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة - كائنات حية أو نشر أو آلات - في مضامين اجتماعية معينة، وفيها نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين. فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء". (10)

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهوم الاتصال ولكن يتفق أغلب الباحثين على أن:

- الاتصال هو نشاط يتضمن كل أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر من خلال شخص آخر، سواء بقصد أو بغير قصد.
- الاتصال هو عملية مستمرة التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أفراد المجتمع وانتقال وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، والمعاني والتجارب فيما بينهم.
- يسعى الاتصال إلى تحقيق الذبوع والعمومية لفكرة ما أو قضية معينة بين شخصين أو جماعة أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

II. خصائص الإتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها: (11)

✓ **الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير و الحركة، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال و يوقفه و يقوم بدراسته و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس و

بيئات الاتصال و المهارات و المواقف و التجارب و المشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد و بشكل محدد.

✓ **الاتصال يشكل نظاما تاما:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل

مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رجع صدى و بيئة اتصالية. و إذا ما غابت بعض

العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

✓ **الاتصال تفاعلي و آني و متغير:** الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في الوقت نفسه. ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. حيث أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

✓ **الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك. قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، و لكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث.

هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، و قبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاؤها و لكن في حالات قليلة و محدودة. و بما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال. و كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، و إذا ما تقادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى أثار سلبية على هذه الصداقة.

✓ **الاتصال قد يكون قصديا و قد لا يكون:** و يتمثل ذلك في أربع حالات:

✚ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، و بالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

✚ و قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على

محادثة خاصة بين الاثنين.

✚ و قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

✚ و قد يرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منهما بذلك، و يتمثل ذلك بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا و لونها و مظهرنا العام و ملامحنا.

✓ **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة و يؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة و معنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك و التوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات و إشارات. فالإتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ، و نقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

III. أهمية الإتصال:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الإتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد.

و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم فإن الإتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الإتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف. و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم. و الإتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال و كانت كفاءة المديرين عالية في الإتصال. و تزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي. و هو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الإتصال و من واجبها الاهتمام به و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة.

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها قد يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها. وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من أهمها: (12)

✓ تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

✓ عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفعها وسلامتها. فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

✓ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات. فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.

✓ تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.

✓ يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجها.

تعتبر القدرة على الاتصال الجيد بين الإداري الناجح و العاملين تحت إدارته، أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية المتميزة الفعالة. فعلى الرغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القيادات في المواقع الإدارية المختلفة تنقصهم هذه القدرة فتكثر الفجوات في هذه الإدارة والتخطيط والعشوائية وتصبح نقيضاً للإدارة المتميزة التي تتميز بقدرتها على الاتصال الجيد. فليس من الغريب أن نجد الكثير من الإداريين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون، ولماذا يفعلونه، وليس من الغريب أيضاً أن نجد الكثير يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك. ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بمرؤوسيهـم، فالاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى

الآخرين ولكنه تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر. وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه على الأداء الجيد للعمل، فإنه يجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات. حيث إن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه لوظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال. (13)

كما يمكن حصر أهمية الاتصال وفائدته للإداري الناجح فيما يلي: (14)

- الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين وأكثر، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب المستقبل والمتلقي.
- إن لنظام الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال أهمية كبيرة وتأثيراً ملحوظاً وفعالاً على قدرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- يتكامل نظام الاتصال داخل المنظمة مع النظم الأخرى ويدعمها ويؤثر فيها ويتأثر بها.
- إن التصميم الجيد لشبكة الاتصالات في المنظمة يوفر عليها كثيراً من الأعباء والوقت والتكاليف فيما بعد.
- إن التكامل وفهم عناصر الاتصال أمرٌ هامٌ وحيوي لتحقيق الأهداف التنظيمية من الاتصال.
- عند تصميم نظام أو شبكة اتصالات يجب أن يراعى في ذلك عامل المرونة بحيث يكون النظام قابلاً للتكيف مع الظروف والمتغيرات المستقبلية.
- لكل نظام في أي إدارة معوقات تحد أو تقلل من فاعليته، والتعرف على هذه المعوقات والاحتياط لها من البداية أمرٌ ضروري للتقليل منها وعلاجها إن حدثت.
- يجب أن تتم مراجعة وفحص نظام الاتصال أولاً بأول من خلال صيانة وتجديد شبكة الاتصالات التنظيمية بما يتماشى وأهداف الإدارة.
- للاتصال أنواع متعددة واستخدام نوع أو آخر أو استخدام أكثر من نوع واحد في نفس الوقت يتوقف على طبيعة الموقف وظروف الإدارة.

IV. أهداف الإتصال:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، وتعديلها، أو

تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي: (15)

- 1) **هدف تعليمي تثقيفي:** و هو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات و مفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.
- 2) **هدف ترويحي ترفيهي:** بمحاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.
- 3) **هدف اجتماعي:** يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير و تدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية.
- 4) **هدف تنظيمي إداري:** يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات. و يمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:
 - أ) زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.
 - ب) الالتزام بالأهداف التنظيمية.
 - ت) توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - ث) توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية.
 - ج) نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

٧. وظائف الاتصال:

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال حسب المعايير التالية:

- 1) التصنيف الأول من وجهة نظر المرسل و المستقبل:
 - أ) من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: (16)
 - ✓ نقل و تبادل الأفكار و المعلومات.
 - ✓ التعليم.
 - ✓ الترفيه.
 - ✓ الإقناع.
 - ✓ الإعلام.

(ب) من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: (17)

✓ فهم ما يحيط به من إحداه و ظواهر.

✓ تعلم مهارات جديدة.

✓ الاستمتاع و الهروب من مشاكل الحياة « الترفيه».

✓ الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة.

(2) التصنيف الثاني و القائم على التحليل اللغوي حيث يمكن تحديد وظائف الاتصال فيما

يلي: (18)

(أ) تأكيد العلاقة بين المعاني و الرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

(ب) إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.

(ت) إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.

(ث) دعم و استقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك

من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز و

دالاتها.

(3) التصنيف الثالث و القائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع و تتمثل

وظائف الاتصال فيما يلي: (19)

(أ) الاتصال كوظيفة رقابية: هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فان

الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية و ذلك

من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

✓ توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

✓ توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.

✓ توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

✓ توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن

المنظمة.

✓ إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها

والعوامل التي تحد من فاعليتها.

ب) وظيفة تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ت) وظيفة تعليمية: حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف و العلوم و التراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

ث) وظيفة اجتماعية: و هنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس و كذا المساهمة في توحيد الأفكار و الاتجاهات و العمل على تغيير السلوك الإنساني.

VI. المكونات الأساسية لعملية الإتصال:

تتطلب عملية الاتصال، لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكملة لبعضها البعض، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال و مؤثر. و يتفق جميع الباحثين و المتخصصين في مجال الاتصال على خمس عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، و رجع الصدى أو التغذية العكسية.

تعطى هذه العناصر و غيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر، و الوسيلة هي القناة، و المستقبل هو المستلم، و هكذا. إلا أن عناصر عملية الاتصال، و إن اختلفت تسمياتها، تعني الشيء نفسه عند الجميع. و يمكن تحديدها على النحو التالي:

1) المرسل أو المصدر: وقد يكون شخصا أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو مؤسسة، يقوم

بإرسال الرسالة، و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال إلى شخص أو طرف

آخر. و تتأثر عملية الاتصال بالمرسل، و اتجاهاته، و شخصيته، و الأسلوب الذي يعتمد

عليه في عملية الاتصال(20)

حيث يجب أن تتوفر في المرسل صفات معينة كالثقة و التقدير و القدرة على التأثير... الخ، و لكي يحقق

المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة اعتبارات هي:(21)

✓ إدراكه و معرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح و التوصيل.

✓ اعتماد السهولة و تقادي المبهم لتوصيل الرسالة.

✓ تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.

✓ تشجيع التغذية الرجعية.

✓ ضرورة مراعاة عوامل إعاقة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود

كالضوضاء، التشويش، التقليل منها لأن ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها.

(2) **الرسالة:** و هي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وان تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية (22)، و حتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها: (23)

✓ أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، و تتناسب مع الهدف.

✓ صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة.

✓ اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه.

✓ أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

(3) **قناة الاتصال أو الوسيلة:** هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة و تحقيق عملية الاتصال، و تحدد وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها. وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال و طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين.

إن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد من احتمالية الاهتمام و الاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات وتتراوح الوسائل بين ما هو رسمي وغير رسمي. والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر، والمنشورات الدورية. أما غير الرسمية فهي التي تمر خلال

قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات و التسامر والمناقشات
أثناء فترات الراحة... الخ(24)

4) المستقبل أو المرسل إليه: هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي
المستقبلية و المفسرة للرسالة من خلال فك رموزها حيث يقوم المستلم أو المستقبل أو
المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع- البصر- الشم- الذوق-
اللمس)، ويقوم باختيار المعلومات وتفسيرها. و توجد عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة
من قبل المستلم وهي:

✓ المستوى التعليمي.

✓ الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.

✓ المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم والفروق
الفردية، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخصي المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه، وبناء
على ذلك يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك. وتعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين
(المرسل- المستقبل) ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال.(25)

5) التغذية العكسية أو ردة الفعل: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، و تعطي
التغذية العكسية (الراجعة) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل
المستقبل.

وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدمًا وسائل معينة ويتكرر الأمر في
الإرسال و الاستقبال، و من ثم يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال. ولجعل الرسالة ذات
معنى أكثر وضوحًا فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية
الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم
لا.(26)

VII. أنواع الإتصال:

إن تبادل الأفكار و المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلاً أو
نوعاً واحداً ، و هذا يشير إلى أن للاتصال أنواعاً مختلفة باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم ،

حيث نميز ما يلي:

أولاً: تقسيم الاتصال من حيث اللغة المستخدمة: حيث يقسم إلى: (27)

أ- اتصال لفظي : و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل. و لا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبرة " أهلاً وسهلاً " قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

ب-الاتصال غير اللفظي: و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل: لغة الإشارة: وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره.

لغة الحركة والأفعال: و تتضمن جميع الحركات التي ننقل بها معان أو مشاعر، لمستقبل الرسالة. لغة الأشياء: مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها، أو وضع أدوات من عصر معين فوق المسرح، لتوحي للمشاهد بزمن المسرحية.

ثانياً: تقسيم الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية: حيث يقسم إلى: (28)

أ- الاتصال الذاتي: و هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد و نفسه.. أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته.

ب-الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، و يتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، و يتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.

ج-الاتصال الجمعي: و يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة و بين زملاء الدراسة أو العمل، حيث يتيح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

د- الاتصال العام: و يعنى وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.

هـ- الاتصال الجماهيري: وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية. ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات

والمستويات، و يكون الأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع المقدرة على خلق رأى عام .

و- الاتصال الوسطى: وهو يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي، والاتصال الجماهيري، وهو يشمل الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى ، مثل الهاتف والتلكس.... الخ

ثالثا: تقسيم الاتصال من حيث الرسمية: حيث نميز بين:(29)

أ- اتصال رسمي: و الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة، يعتمد هذا النوع على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية و الخطابات... الخ.

ب- اتصال غير رسمي: يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، بعيدا عن جو العمل، و ربما أحاديث عن العمل ذاته، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.

رابعا: تقسيم الاتصال من حيث اتجاه أو خط سير الاتصال: و نميز ما يلي:(30)

أ- اتصال هابط (نازل): و يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين و تتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام.

ب- اتصال صاعد: يستعمل من طرف المرؤوسين، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها. كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف، كما يساهم في تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

ج- الاتصال الأفقي: بعكس الاتصال الصاعد و الهابط، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات و المسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة. و يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات و الأعمال و تحسين الإنتاجية و الأداء. كما يوضح كثير من المعلومات و العناصر التي قد لا يتم الحصول عليها بواسطة النوعين السابقين.

المحور الثاني: الاتصال الإداري

I. تمهيد:

المؤسسة كنسق بحاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي، و عليه هي بحاجة إلى اتصال يسمح لمستخدميها بفهم مهامها، بما يرفع من مستوى الأداء. و يجعلهم بذلك قادرين على مواجهة التحديات التي قد تعترض سبيلهم. كما يعمل الاتصال الفعال في المؤسسة على تحقيق الهدف الأسمى من خلال ضمان تنسيق كامل و تام بين مختلف العمليات التسييرية. و كذا إزالة عقبات التباعد الناتجة عن لا مركزية التسيير و الظروف الناتجة عن تقسيم العمل و التطور التكنولوجي.

فتوفير المعلومة بالقدر اللازم يسمح إذا لكل فرد في المؤسسة بتلبية حاجاته إليها ليعرف موقعه من المؤسسة و دوره فيها، و بالتالي إلى تحقيق التنسيق في العمل لبلوغ الهدف و مواجهة كل ما من شأنه أن يعيق فاعلية الأداء و تحقيق التقارب بين الأفراد و فروع المؤسسة. بالإضافة إلى أن الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة، فهو الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع و مستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية و أفراد، فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية.

1. تعريف الاتصال الإداري:

يعرف محمد فهمي العطروري الاتصال الإداري على أنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم" (45) كما عرفه محمد علي بأنه " يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة. فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " (46) و يقصد به " تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى". (47)

في حين عرفه الهواري سيد محمود بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " (48) و عرفه عامر يس على أنه "

ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم " (49)

و هو " عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسئول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات " (50)

كما يعرف Thayer الاتصال الإداري بأنه: " تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال : (51)

1. نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة
 2. نظام إيصال الأوامر: التعليمات.
 3. نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...
- مما سبق فإن الاتصال الإداري تجاوز فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إدارياً وتنظيمياً. كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

II. أشكال الاتصال الإداري:

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات إدارية يتوقف طولها على النموذج الإداري المستخدم و على حجم المؤسسة، و على نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. و كذلك يختلف نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة و العاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة و هكذا. و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى:

- الاتصال الداخلي و يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.
- الاتصال الخارجي و يركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.

1) الاتصال الداخلي و أشكاله:

يركز الاتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم (عامل، إطار)، فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تكملة ضرورية للاتصال التسويقي من أجل دفع و تعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

(أ) تعريف الاتصال الداخلي: و عرف الدكتور عزي عبد الرحمان الاتصال الداخلي بأنه "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و التأثير في المواقف و الاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.(60)

و إن المقصود بالاتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل و توضح النشاط، بل هي كذلك انتشار الرموز و القيم التي تنقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات و طاقات التمهين و التبصر.

و قد يكون الاتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، كما قد يكون في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع. و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات قصد أداء و تسهيل العمل. وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جميع النشاطات الاتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من : أحاديث رسمية إلى اجتماعات و لقاءات رسمية ، و يعتمد على وسائل متعددة مثل :جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات... إلخ. (61)

أي أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ و تنمو و تتطور فئة وحيدة و متجانسة يطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة.

(ب) أشكال الاتصال الداخلي: هناك نوعين من الاتصال داخل المؤسسة، اتصال رسمي قائم عبر الدوائر و القنوات الرسمية، و اتصال غير رسمي يحمل مجموعة من الخصائص كشفت عليها مدرسة "بالو-آلتو". إذ تؤكد منذ سنوات أن هذا الأخير يلعب دورا في حسن أو سوء سير العمل، و هو ما جعل الباحثين يركزون على دراسته باعتباره أحد أقطاب الاتصال الداخلي.

أولا: الاتصال الرسمي: و هو الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، إذ تحدد المنظمات طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط

الأفراد. و من ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المنظمات. و يعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير و الخطابات و الاجتماعات الرسمية و ما شابه ذلك. و يأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات:(62)

➤ الاتصال النازل: و هذا يعني أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة و تتجه إلى المرؤوسين. أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم مثلا، أو دون المطالبة بمناقشة تلك الآراء و الاقتراحات.

➤ الاتصال الصاعد: و هو عكس النوع السابق، حيث يستطيع المرؤوسون تقديم اقتراحات أو حقائق أو ربما شكاوى للرؤساء.

و يلاحظ أن التفاعل في هذين النوعين في اتجاه واحد و في كلتا الحالتين يكون رأسيا. ✓ الاتصال الأفقي: هذا النوع له أهمية كبيرة لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل و هي تتم بين المستوى الواحد و تتمثل هذه الاتصالات في اجتماعاتالخ. و يساهم الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة و فعالية نظرا لوضوح الرؤى أمام الجميع و أخذ كافة وجهات النظر في الحسبان. فهي بذلك اتصالات ايجابية بناءة تهدف إلى تبادل معلومات و أفكار و آراء و تكفل سرعة حل مشكلات العمل الروتينية و تسيير دفعة العمل اليومي.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: و يتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطريقة التقليدية في تبادل المعلومات أو الأفكار أو غيرها.

فقد عرف الدكتور " أحمد زكي بدوي" الاتصال غير الرسمي في كتابه " معجم مصطلحات الإعلام"

بأنه "الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي، أو بعيدا عن خطوط تحدها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص"(63)

و يمتاز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من المميزات نلخصها في النقاط التالية:(64)

* يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبء التعطيل عن المدير .

* يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها .

* يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير .

* ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل .

* يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى .

* يستخدم في إزالة عوامل الانفعال و التوتر و القلق و الكبت النفسي .

* يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع .

(2) الاتصال الخارجي: يعرف بأنه "مجموعة من الوسائل الموجهة و التي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، تقوية و تحسين صورتها في محيطها الداخلي و الخارجي".(65)

و يعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه "حلقة الوصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها. ففي كل الأحوال لأبد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة لها صلات مع أفراد المجتمع. و لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها و بين جماهيرها. وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، و إنما يجب أن تبنى على أسس متينة و خطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالإتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها".(66)

أما الدكتور الطهطاوي فيرى أن الاتصال الخارجي "يشكل همزة وصل بين المؤسسة و مختلف الهيئات و المنشآت للوصول إلى أهداف تتحقق من وراء هذه العلاقات و يساعد الجماهير على نقل وجهات نظرهم تجاه المنظمات الإدارية و نشاطها سواء كان ماديا أو معنويا، و التعرف على خدمة الإدارة العامة و الوقوف على ما يصادفهم من عقبات و عراقيل".(67)

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي و موظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الأخير إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي و ذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما و فعالا.

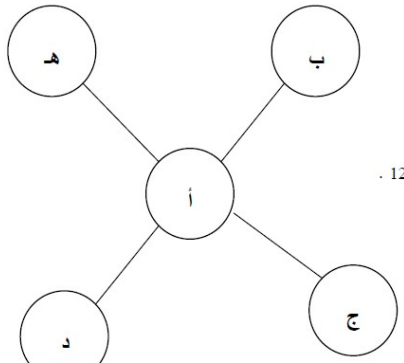
١١١. شبكات الاتصال الإداري:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً. و تمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع و تنسيق و توزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

و يتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، و شبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة. و تستخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات كما تخدم الهيكل التنظيمي، و نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم، مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية، خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات. حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.

و في ضوء الأبحاث و الدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة وأهميته في صنع و اتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي: (68)

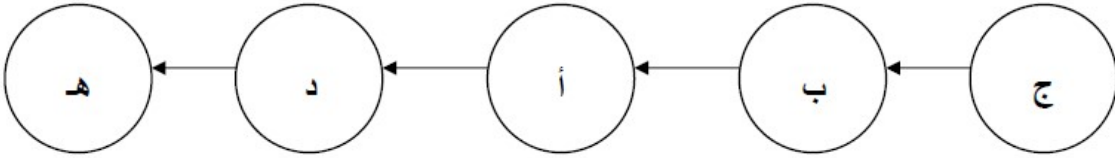
(1) شبكة اتصال العجلة: وتتمحور الاتصالات و تتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد و هو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، و يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات. و يكون الاتصال في ممر واحد و الأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، و لكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير).



الشكل رقم (7) يوضح شبكة اتصال العجلة

خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

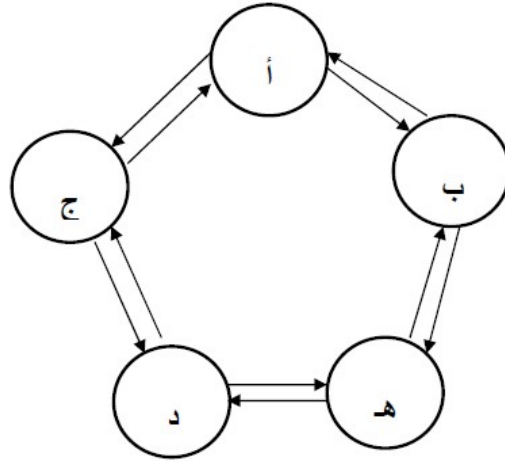
(2) شبكة اتصال السلسلة: و يمثل هذا النمط من الاتصال تمكن الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه). حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة



الشكل رقم (8) يوضح شبكة اتصال السلسلة

خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

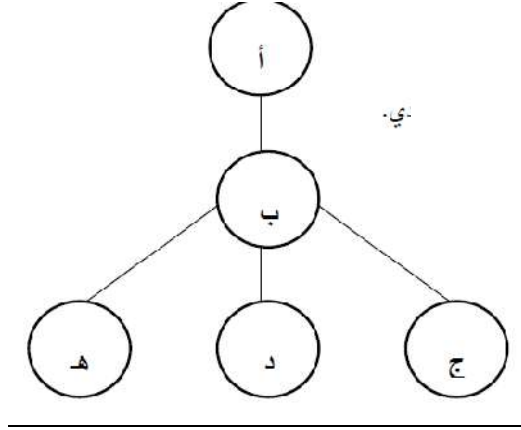
(3) شبكة الاتصال الدائري: و يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين. و كل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، و هؤلاء أيضا يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض و هكذا. و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (9) يوضح شبكة الاتصال الدائري

صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59

4) **شبكة الاتصال العنقودي:** و يمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال. والشكل يوضح ذلك:

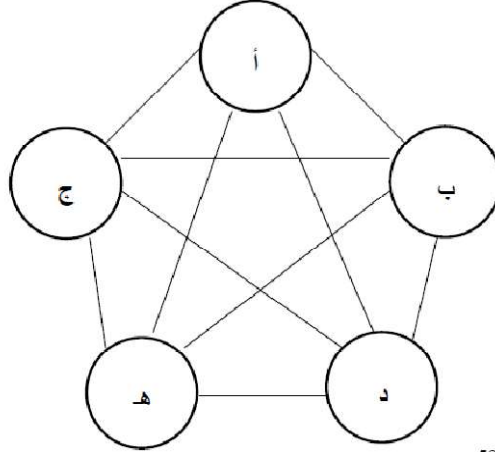


الشكل رقم (10) يوضح شبكة الاتصال العنقودي

خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 129.

5) **شبكة الاتصال أنجمي (على شكل نجمة):** يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات. إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم. ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ). أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم. فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل:



الشكل رقم (11) يوضح شبكة الاتصال النجمي

صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59

١٧. وسائل الاتصال الإداري:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل و التقنيات لتسيير العمل الإداري داخل المؤسسة.

(1) وسائل الاتصال في المؤسسة:

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة و الهدف المقصود منها و نوع الجمهور المستهدف و مدى قرب الجمهور و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال. و هناك عدة وسائل للاتصال الإداري (التنظيمي) منها الشفوي، الكتابي، و وسائل أخرى كوسائل الاتصال التصويرية و التصرفية، و سنتطرق إلى أهمها بإيجاز :

(أ) وسائل الاتصال الشفوي :

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد. و تتكون منه الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للموظفين مثلاً. و تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال لسرعته و لكونه يعطي ردود فعل مباشرة و يسهل التفاعل . و وسائل الاتصال الشفوي يمكن أن تكون مباشرة بدون استخدام وسيط أو غير مباشرة باستخدام وسيط.

أولاً: قنوات الاتصال الشفهي المباشر: و منها: (69)

➤ التعليمات و الأوامر: تعمل عملية الاتصال في بعض المؤسسات عن طريق إصدار

التعليمات و التوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين.

➤ الاستشارة: لا ينجو أي عمل في المؤسسة من المشكلات أو المعوقات التي تؤثر بدورها على سير العمل و نتائجه. و قد تختلف هذه المشكلات مما يتطلب من المؤسسات اللجوء و الاستعانة ببعض الخبراء و الأخصائيين في حل هذه المشكلات. و تكون الاستشارة هنا وسيلة من هذه الوسائل.

➤ المقابلات: تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر. و تعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الأخرى الاجتماعية أو الإنسانية. و تعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجه لوجه. و تختلف المقابلات حسب الهدف منها، و من أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها:

- ✓ مقابلة إعلامية.
- ✓ مقابلة الاستشارات.
- ✓ مقابلة التوظيف.
- ✓ مقابلة التدريب.
- ✓ مقابلة التقييم.
- ✓ مقابلة العلاقات العامة.
- ✓ مقابلة النقل و الترقية.
- ✓ مقابلة الإجراءات التأديبية.

➤ الاجتماعات و المؤتمرات: حيث تعتبر الاجتماعات و المؤتمرات إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي. إذ يلتقي الموظفون في مواعيد محددة لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات. و يتم هذا اللقاء حسب أجندة المؤسسة، حيث يتم الاجتماع سنويا لمناقشة إنجازات المؤسسة و تحدياتها و كذلك أهدافها و تطلعاتها بخصوص المرحلة القادمة. و في الغالب يترأس هذا الاجتماع و المؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المؤسسة.

➤ اللجان: و اللجان كذلك إحدى صور وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر مثل الاجتماعات و المؤتمرات. إلا أنها تختلف من حيث العدد و المهام باختلاف الغرض و المسؤولية المسندة.

و قد تكون اللجان دائمة أو ظرفية، حيث تنتهي مهمتها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

➤ الندوات: و تمثل الندوات كذلك إحدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر. فقد يجتمع العمال و الرؤساء لتبادل و جهات النظر حول موضوع يشكل صعوبة في معالجته على المستوى الفردي. حيث تطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة التنظيم المعتمدة في المؤسسة، و يتم الإجابة عليها في شكل مناقشة حرة و غالبا ما تنتهي الندوات بتوصيات

➤ البرامج التدريبية: و التدريب هنا يأتي لزيادة قدرات الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المتدرب و المؤسسة. و تستخدم البرامج التدريبية كوسيلة اتصال.

➤ الخطاب و التقديم: فقد تتطلب الظروف بداخل المؤسسة خطابا أو تقديم مثلا وذلك لشرح فكرة ما أو لعرض التقارير، و كذلك من أجل الإقناع. فهذه الأغراض تأتي لحث العاملين على إتباع سلوك معين أو نقل التعليمات أو التعريف بآخر التطورات بالنسبة لموضوع ما

ثانيا: وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة: و تأتي وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة في الدرجة الثانية من حيث السهولة في الاتصال. و فيما يلي بعض وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة: (70)

➤ التليفون: للتليفون دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة اتصال شفوية غير مباشرة بين الموظفين.

➤ نظم الإذاعة الداخلية و المخاطبة: و يوجد هذا النوع في الدول المتقدمة و الشركات الكبرى، و هذا النوع هو على شكل شبكة داخل المؤسسة أو المنظمة و يتم من خلاله نقل التعليمات و الأوامر إلى العاملين.

(ب) وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المؤسسة. و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات، أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال. و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم و ذات الأتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية .

و يستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية: (71)

✓ الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات.

✓ العقود والوثائق الرسمية.

✓ الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

و قد تشترك وسائل الاتصال المكتوبة مع وسائل الاتصال الشفوية في استخدام الكثير من الوسائل.

و من وسائل الاتصال المكتوب ما يلي:(72)

➤ التعليمات و الأوامر : قد تكون التعليمات و الأوامر شفوية كما أنها قد تكون مكتوبة

كمرجع يرجع إليه في حالة المخالفة و ذلك بالنسبة لكل المستويات الإدارية. و قد تكون

التعليمات و الأوامر المكتوبة في صورة مذكرات داخلية و المطبوعات و النشرات.

➤ لوحات الإعلانات و النشرات: تستخدم هذه اللوحات و التي توضع في زاوية نظر العاملين

كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بأخبار أو معلومات تتعلق بشؤون العاملين.

➤ مجلات المنظمة : و من هذه المجلات المجلات التي تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه

المؤسسة و هي الأكثر استخداما و مجلات متخصصة تركز على أخبار المؤسسة بالذات

و مجلات يومية تغطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة و الأخبار اليومية

الهامة.

➤ الرسائل الخاصة : و تأخذ الرسائل الخاصة كوسيلة للاتصال الرسمي المكتوب أحد

اتجاهين، إما الاتجاه الرأسي الهابط أو الاتجاه الرأسي الصاعد.

➤ بيانات الأجور و المرتبات : و هي الكشوف التي تبين أجر العاملين و تعطى في كل

شهر أو كل أسبوعين أو أسبوع، حسب النظام المعمول به في المؤسسة. و تستغل في

بعض المؤسسات هذه المناسبة لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل و المعلومات في صورة

بيان مكتوب على قطعة صغيرة من الورق .

➤ الأدلة و الكتيبات : و هو ما يقوم به أغلب أو معظم المؤسسات بإصدار دليل للعاملين

يحتوي على كل ما يهم العاملين، من حيث السياسة العامة و حقوق الموظف و واجباته .

➤ أرفف المعلومات و المتداولات باليد : و تعتبر أرفف المعلومات أحد وسائل الاتصال

الرسمي المكتوب. فكثيرا ما يوجد في معظم الشركات و المنظمات أرفف ملحقة بمكتب

الاستعلامات أو مكتب الاستقبال، و تمتلئ هذه الأرفف بالعديد من المطبوعات. و توجد

داخل المؤسسة أيضا متداولات باليد تعكس الكثير من المعلومات حول ما يدور بالمؤسسة

➤ التقارير السنوية : و هي التقارير التي تصدر كل سنة من خلال التعرف على الإنجازات

في السنة، و هي إحدى وسائل الاتصال المكتوب.

➤ مطبوعات النقابات : و هي المطبوعات التي تصدرها نقابات العمال الموجودة في المؤسسة.

➤ نظم الاقتراحات و الشكاوي : و هي وسيلة تقوم على رفع الشكاوي و الاقتراحات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه. و يتم ذلك عن طريق استلام الإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات، من خلال صندوق خاص به.

➤ سبر الآراء : و تتم عن طريق قيام المؤسسات لمسح دوري للتعرف على استعدادات العاملين، و ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة معينة مرتبطة بالإدارة و المديرين و المشرفين.

➤ التقارير : تعتبر التقارير أحد وسائل الاتصال الرسمي و قد تكون التقارير شفوية كما يمكنها أن تكون مكتوبة.

(ت) وسائل الاتصال الأخرى:

هناك أنواع أخرى من الوسائل نذكر منها ما يلي:

➤ وسائل الاتصال التصويرية: و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها. و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون و الفضائيات و الإنترنت و السينما و الكاريكاتير و الملصقات و الأفلام و المجلات و الإعلانات. (73)

➤ وسائل الاتصال التصرفي: و يشمل الوسائل التي تنجم عن التصرفات و الأفعال الإرادية و الشعورية و اللاشعورية. و هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات كلغة الجسد و تعابير الوجه و ابتسامة المدير للموظف ..الخ. (74).

➤ وسائل الاتصال غير الرسمية: للاتصال غير الرسمي العديد من الوسائل و لكن أهمها الشائعات. حيث تمثل الشائعات أسوأ وسائل الاتصال غير الرسمي نظراً لعدم استنادها على الحقائق و عدم الدقة في معظم المعلومات و البيانات المتداولة. و إن صدقت الشائعات في بعض الأحيان إلا أنها تخطأ في معظم الأحيان بسبب عدم توافر البيانات و إعطاء الفرصة للقليل و القال. (75)

٧. معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق و تؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال. وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية و هي كالآتي:(77)

أولاً: المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها أثرا عكسيًا. و ذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها. ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

1- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة. كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .

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

3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف و الإضافة أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- 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 حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

5-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 على عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

6-المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمرا مقلقا وعبئا ثقيلا للعمال . كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة. و في 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 و فشله.

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

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة ، حيث أثبتت دراسات أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال بأن المعلومات فد اختزلت بنسبة 30 بالمائة عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المؤسسة.

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، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.

ثالثًا: المعوقات البيئية: و يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة و الإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتماً إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

و الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة هو بدوره له تأثير قوي جداً على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم و التعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقلة للاتصالات.
هذا و يمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي:



الشكل رقم (23) يوضح معوقات الاتصال الإداري

بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص

المحور الثالث: مهارات الاتصال

تمهيد:

يعد الاتصال الإنساني جانباً مهماً في الحياة فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات. ويلعب دوراً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت و تكاملت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات. و نظراً لأهمية التواصل مع الآخرين وعمل الفريق سواء في المدرسة أم الجامعة أم العمل، فإن امتلاك مهارات الاتصال غداً أحد المتطلبات للنمو الشخصي والمؤسسي. للوصول إلى الأهداف التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق، و رؤية واضحة المعالم، وإعداد جيد في بيئة صحية، سواء كان التخطيط على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، لا بدّ من التسلح بالكثير من هذه المهارات.

1. تعريف مهارات الاتصال:

إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها القيادات، فإذا فشل المستمعون في فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات لك نتيجة الإحساس بالملل مما تقوله، تكون قد افتقدت القدرة على التواصل مع الجمهور، والإحدى عشرة نصيحة التالية إذا لم تجعل منك خطيباً مفوهاً، فإنها ستعينك حتماً على تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها الكثيرون عند مخاطبة الآخرين لاحظ أن هذه النصائح تعتمد بشكل رئيسي على محاولة التقليل من العادات التي تعوق قدرة الفرد على مخاطبة الآخرين بطريقة واضحة تؤثر فيهم.

الأمثلة على هذه المهارات كثيرة ومتنوعة منها فن الإلقاء والتحدث أمام الجمهور، إعداد وكتابة السيرة الذاتية باللغة العربية والإنجليزية، استخدام الحاسوب والإنترنت، فن إدارة الأزمات وحل المشكلات، فن الاتكيت والتعامل مع الجمهور، مهارة الكتابة الصحفية، حسن الخلق، حسن الخط، فن الاستماع والإنصات، القدرة على التنبؤ والتحليل، العمل ضمن فريق والعمل تحت الضغط، استخدام أسلوب المنطق العلمي في النقاش والحوار، قوة اللغة ومملكة التعبير

والإيجاز، القدرة على البناء والتصميم، فن إدارة الوقت، التحدّث بأكثر من لغة، القدرة على كتابة أبحاث وتقارير معبرة وأفية... إلخ
طبعاً كلما ازدادت أهداف الإنسان في هذه الحياة كلما احتاج إلى مهارات اتصال أكثر، وكلما ازدادت هذه المهارات قويت شخصية الفرد، وزادت ثقته بنفسه، وفتحت أبواب النجاح له باباً تلو الآخر.

(1) مفهوم مهارة:

للمهارة تعريفات كثيرة نذكر منها :

✓ لغة: إحكام الشئ وإجادته والحدق فيه، فيقال مَهْرُ يَمَهِّرُ مَهَارَةً فهي تعني الإجادة، المصدر مَهْرٌ/ مَهَرٌ ب/ مَهَرٌ في، أي القدرة على أداء عمل بحدق وبراعة. اِكْتَسَبَ مَهَارَةً فِي عَمَلِهِ بِالْمُمَارَسَةِ الدَّائِمَةِ: أَي حِدْقًا، بَرَاعَةً: يُنْجِزُ عَمَلَهُ بِمَهَارَةٍ. (78)

✓ إصطلاحاً: المهارة اصطلاحاً، لا تبعد كثيراً عما أورده علماء اللغة، ولكنها تقوم على أسس و إجراءات عملية، يمكن ملاحظتها وقياسها، وثمة اتجاهات مختلفة في النظر إلى مفهوم المهارة، فهناك فريق من العلماء والباحثين ينظر إليها على أنها " القدرة على قيام الفرد بأداء أعمال مختلفة قد تكون عقلية أو انفعالية أو حركية "، وفريق آخر يرى أنها " أداء الفرد لعمل ما، و يتسم هذا الأداء بالسرعة والدقة والإتقان والفاعلية "، و فريق ثالث ينظر إليها على أنها " نشاط يقوم به الفرد يستهدف تحقيق هدف معين " (79).

كما يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء. وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذلك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (80).

ويعرف كوتريل Cottrell المهارة بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. و المهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات

تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. (81)

و يستخلص عبد الشافي رحاب تعريفا للمهارة بأنها " شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة و طبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها". (82)

و أيضا تعرف المهارة بأنها: "هي أداء مهمة محددة أو نشاط معين بصورة مقنعة و بالأساليب

والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة. وهي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ و تتكون المهارة من مجموعة من الاستجابات أو السلوكيات العقلية أو الاجتماعية والحركية أو الجسمانية.

و يعرفها مان Munn بأنها تعني الكفاءة في أداء مهمة ما. ويميز بين نوعين من المهام: الأول حركي والثاني لغوي. ويضيف بأن المهارة الحركية هي: إلى حد ما، لفظية وأن المهارات اللفظية تعتبر في جزء منها حركية. (83)

إذا الفرق بين المهارة لغة و اصطلاحاً:

المهارة لغة تعني: إحكام الشئ و اجادته والحدق فيه، فيقال مهر يمهر مهارةً فهي تعني الإجابة، و المهارة اصطلاحاً إذا ما ربطنا بينها وبين اللغة (أي المهارة اللغوية) فيمكن القول إنها أداء لغوي يتسم بالدقة والكفاءة فضلاً عن السرعة والفهم، وعليه فإن هذا الأداء قد يكون صوتياً أو غير صوتي والأداء الصوتي يشمل: القراءة والتعبير الشفوي، أو غير صوتي فيشمل الاستماع والكتابة.....

فضلاً عن السلامة اللغوية نحواً وصرفاً وخطاً و إملاء و مراعاة طبيعية للعلاقة بين الألفاظ ومعانيها ومطابقة الكلام لمقتضي الحال وصحة الأداء الصوتي والإملائي.

وهكذا فالمهارة عموماً هي " قدرة أو أداء أو نشاط"، يتطلب خصائص وشروطاً معينة تميزه عن غيره من السلوكيات الأخرى الملاحظة، وهي نامية متطورة، تسعى إلى تحقيق هدف ما أو تنفيذ مهمة معينة بسرعة و دقة و إتقان، وتتمو بصورة تدريجية من البسيطة إلى المركبة؛ من خلال التدريب و الممارسة، ولهذا فإن اكتساب المهارة بشكل سليم، يحتاج أمرين رئيسيين هما:

➤ معرفة نظرية: وتشتمل على الأسس النظرية، التي يجب أن يعرفها المتعلم، والتي يقاس عليها النجاح في الأداء.

➤ تدريب عملي: حيث لا يمكن اكتساب المهارة إذا لم يتدرب المتعلم عليها.

(2) تعريف مهارات الاتصال:

تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم مهارات الاتصال نذكر منها:

✓ هي المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها(84).

✓ و هي المهارات التي يستخدمها الأفراد في حياتهم العلمية. بهدف نقل المعارف و الأفكار و المشاعر من شخص إلى شخص آخر عن طريق وسيلة من وسائل الاتصال شفوية كانت أو كتابية، أو حتى عن طريق التعبيرات الوجهية أو الجسدية من شخص إلى آخر، و تقاس مدى كفاءة وسائل الاتصال بقدرتها في توفير الوقت و الجهد لمن يستخدمها(85).

✓ تلك المهارات دوراً رئيسياً في الترويج للفرد، سواء عند تقدّمه لإحدى الوظائف أو تأهله لبرنامج معين يعتمد على التنافس بينه وبين الآخرين أو دخوله في إحدى الانتخابات أو تقدّمه لخطبة فتاة أو دعوته لرسالة هادفة وغيرها(86).

II. أنواع مهارات الاتصال:

تتعدّد أنواع مهارات الاتصال و يختلف استخدامها حسب الموقف المحيط في الفرد، وقد يتم استخدامها جميعها للحصول على اتصال متوازن ومفيد والحصول على نتائج مرضية، و تنقسم مهارات الاتصال حسب معايير مختلفة يمكن تحديدها كما يلي:

(1) تقسيم مهارات الاتصال حسب اللفظ إلى: (87)

➤ المهارات اللفظية: تعد المهارات اللفظية من أهم أساليب إبداء الرأي، فمن خلال الكلمات المنطوقة يعبر الفرد عن حاجاته وأفكاره وتساؤلاته بطريقة يمكن أن يفهمها بسهولة

الشخص المستقبل، ولكن يوجد لتلك الكلمات قواعد يجب إتباعها للحصول على نتائج أفضل وعدم انزعاج الأفراد من تلك الكلمات، ومن أهم المهارات اللفظية ما يأتي:

مهارة طرح السؤال: إن طرح السؤال مهارة تهدف إلى جمع المعلومات من الطرف الآخر، أو بناء علاقة معه إن كان أول لقاء مثلاً، وتعد مهارة طرح السؤال مفيدة لأنها تجمع المعلومات في وقت قصير وتُدخل عنصر التشويق للنقاش، وتتنوع أنواع الأسئلة فهناك أسئلة مباشرة تسأل في صلب الموضوع وأسئلة غير مباشرة، وأيضاً قد تصنف بأسئلة مغلقة تكون إجابتها محددة بنعم أو لا، أو أسئلة مفتوحة يمكن الإسهاب في الإجابة، فيجب اختيار نوع السؤال حسب الموقف المحيط.

مهارة الحديث المؤثر: وهي المهارة التي يتفق بها الشخص مع الآخرين، وهذه المهارة تتطلب الإستماع الجيد، وتوظيف الخبرات الحياتية مثل البحث عن إيضاحات وأمثلة واقعية وقصص ملموسة، وأيضاً تطلب هذه المهارة معرفة ما استجد من المعلومات في موضوع الحوار ليمكك من المعلومات واللغة والمصطلحات ما يساعده في التواصل وعملية الإقناع، وهي مهارة تتطلب الخبرة والممارسة.

➤ المهارات غير اللفظية: تحدد المهارات غير اللفظية مدى نجاح عملية التواصل، وهي لا تقل أهمية عن المهارات اللفظية فهي التي تحدد مدى رضا ومدى اندماج وتفهم الموقف التواصلية، ومن أهم المهارات غير اللفظية الآتي:

التواصل البصري: يقال إن العين يمكن أن تهدد كالبنديقية، ويمكن بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص فرحاً، فالعين مفتاح الروح، وهي محرك أساسي لعملية التواصل، ولكن لا يقصد بالتواصل البصري إطالة النظر للأشخاص بل إنه في الظروف العادية يكون لمدة من 5 إلى 15 ثانية، ثم يقوم الفرد بإزاحة نظره إلى شيء آخر ثم الرجوع مرة أخرى والاستمرار في عملية التواصل البصري.

السلوك الحضوري: يعني السلوك الحضوري وضعية الجلوس ومواجهة الشخص الآخر، والاسترخاء فعندما يسلك الفرد سلوكاً حضورياً مع الأفراد يعني أنه يظهر التقدير والاحترام لهم ولنفسه، فيجب أن يختار الفرد وضعية جلوس أو وقوف تكون باتجاه من يتحدث معه فتكون عملية التواصل أكثر فاعلية، ويجب على الفرد أن يكون في وضعية مرنة غير متوترة.

تعبير الوجه: تعابير الوجه تعطي تغذية راجعة فورية للآخرين، قد لا يعيها الفرد نفسه وقد ينتهي الأمر بأن تفشل عملية التواصل بسبب تعابير الوجه الفورية، ولكي يضمن الفرد عملية تواصل فعالية يجب أن يحافظ على تعابير مبتهجة في الوجه والإيماءات، ولضمان ذلك يجب على الفرد التدريب والممارسة.

و في نفس المعيار (حسب اللفظ المستخدم) يختلف الباحثين في تقسيم مهارات الاتصال حيث يقسمها إلى ما يلي: (88)

➤ مهارات الاتصال اللفظي: و يرتبط بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية. وينقسم إلى قسمين هما: مهارات الاتصال الشفهي، ومهارات الاتصال الكتابي.

مهارات الاتصال الشفهي: و تشمل مهارتين هما:

✓ مهارة التحدث: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

✓ مهارة الاستماع: وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

مهارات الاتصال الكتابي: و تشمل مهارتين هما :

✓ مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.

✓ مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.

➤ الاتصال غير اللفظي: يرتبط باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو

التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم . و ينقسم إلى قسمين هما: مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية.

مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية: و هي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره، وآرائه، ورغباته، ومشاعره للآخرين، و من هذه المهارات أيضاً تعبيرات الوجه، و حركات العينين، و الابتسامة، و جميع هذه

المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين. و هذه المهارة مهمة جداً فقد يساء فهم الشخص بمجرد تعابيره الجسدية .

مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية : و هي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتها لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات .

(2) تقسيم المهارات حسب طبيعتها وهي: (89)

➤ المهارات الفكرية: وهي تلك المهارات التي يتغلب عليها الطابع الفكري والنظري الفكري ويقل فيها الطابع اليدوي والعضلي وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعداداً خاصاً ولفترة طويلة وخاصة في نظم التعليم الرسمية.

➤ المهارات اليدوية: وهي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي أي المهارات التي تتصل بأداة العمال الماهرين ويقل فيه الطابع الفكري و النظري وهذه المهارات يمكن أن تُكسب من خلال التدريب لفترات قد تطول أو تقصر حسب طبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات .

(3) تقسيم المهارات حسب شموليتها وهي: (90)

◀ المهارات العامة: وهي المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة والتي غالباً ما تكون فكرية ونظرية والتي يمكن أن تُشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف لتلاءم احتياجات عمل أو أعمال معينة قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة.

◀ المهارات المتخصصة: وهي تلك المهارات التي توفر معلومات متخصصة نظرية وعلمية لتلاءم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو أعمال بذاتها دون غيرها وهذه المهارات قد يصعب تكيفه لتلائمه مع احتياجات المهارات المطلوبة.

III. أهم المهارات الاتصالية التي يجب أن يتقنها الفرد:

تتطلب عملية الإتصال في مختلف مستوياته وظروفه مهارات أساسية يجب على المرسل و المستقبل أن يتقنها، كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة والتعلم و الخبرة في المواقف

المختلفة التي تحتاج إلى عمليات الإتصال بأشكاله و أنواعه المختلفة، وتتخلص هذه المهارات فيما يلي:

(1) **مهارة التحدث:** يعد التحدث فنا و مهارة و موهبة فهو فن شخصي أي يعتمد على شخصية الإنسان و مقدار حماسه و إبداعه، وهي مهارة تحتاج إلى التنمية والتدريب والتحسين للوصول إلى الأفضل و هي موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح والمؤثر في الآخرين.

و تعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين. ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية.(91)

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر و هي : (92)

- المعرفة: وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.
- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد: (93)

أ – إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.

ب – تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته و لا بد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة و تعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

التكتيكات الفعالة في التحدث: (94)

♣ التعبير الواضح.

♣ استخدام النماذج والأمثلة.

♣ الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.

♣ القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى

الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها: (95)

* اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .

* القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ

* تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه .

* تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره

* تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة .

* مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث .

* استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه

الثقافي والاجتماعي

* تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي

للجمهور .

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد: و هي (96)

أولاً : السمات الشخصية وتضم:

▪ الموضوعية: و تعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة

لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح

المستحقين وليس المصالح الخاصة.

▪ الصدق ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن

تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.

▪ الوضوح ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة

المنظمة والمتسلسلة منطقياً.

▪ الدقة: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية.

▪ الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.

▪ المظهر: ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون إحكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

ثانياً : السمات الصوتية:

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت ، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات .

ثالثاً: السمات الإقناعية:

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضاً القدرة على تقبل النقد .

(2) مهارة الإصغاء او الإنصات:

يعد الإصغاء مهارة أساسية للإتصال الشفوي أو اللفظي وهناك فرق بين الإستماع و الإصغاء حيث يتطلب الأخير الفهم و الإدراك اما يقول المتحدث الاستعاب ،التذكر الاستجابة.

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها، و يشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدي الانتقال إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال .(97)

و يحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي: (98)

* الإنصات بهدف الحصول على المعلومات: ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفي هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها .

* الإنصات النقدي: ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته. وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية .

*الإنصات العاطفي: ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره و مشكلاته.

*الإنصات بهدف الاستماع: ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة ، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين .

ويؤدي الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير ، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة .

أهم شروط عملية الإنصات: و هي كالتالي: (99)

♣ إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه .

♣ فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها

هناك أربعة شروط أساسية للمنصت الجيد هي: (100)

♣ الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية.

♣ الانتباه إلى مشاعر المتحدث و مراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية.

♣ الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.

♣ تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.

كيفية تنمية مهارات الاستماع:

أولاً: تنمية القدرة التذكر:

▪ ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدرًا هائلًا من المعلومات . و تتطلب عملية الاستماع

أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات

المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة.

ثانياً : الاستفادة من طبيعة البناء المعروض علي الفرد:

▪ ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم . وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم ، وذلك إن فهم الآخرين هو الطريق المناسب لبناء علاقات فعالة

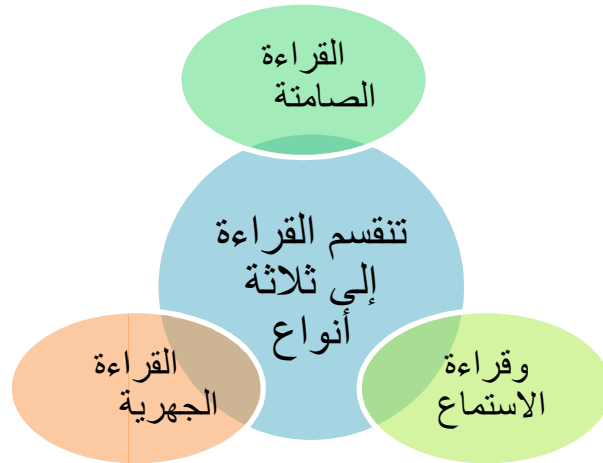
ثالثا:الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد:

ويعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة مثل الانتباه للمتحدث وتلافى تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والسيولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه ، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره .(101)

3) مهارة القراءة:

هي أسلوب من أساليب النشاط الفكري و هي المصدر الثاني بعد الاستماع للحصول على المعلومات والأفكار والأحاسيس، إذ عن طريقها نستطيع التعرف على ما كان لدى الأجيال عبر القرون المختلفة كما نستطيع التعرف على ما لدى الآخرين و الذين تفصلهم المسافات عنا ولا نستطيع الاستماع إليهم مباشرة(102).

أنواع القراءة: يقسمها الباحثون إلى: (103)



أولا: القراءة الصامتة: يقصد بها تعرف الكلمات والجمل وفهما دون النطق بأصواتها وبغير تحريك الشفتين أو الهمس عند القراءة، مع مراعاة سرعة الفهم و دقته، وإثراء مادة الطفل اللغوية والتدق، وهي عملية فكرية لا دخل للصوت فيها.

مزاياها: أنها أسرع من القراءة الجهرية، لأنها محررة من أعباء النطق ، وقائمة على الالتقاط البصري للجمل السريع، ومن ناحية الفهم نرى أنها تساعد على الفهم ، وزيادة التحصيل؛ لأنها تكون متحررة من الأعمال العقلية التي تتطلبها القراءة الجهرية، ومحررة من النطق وأثقاله ، ومن مراعاة الشكل والإعراب، وإخراج الحروف من مخارجها ، كما أنها تعود الطالب الاطلاع الذاتي والاعتماد على النفس.

ثانياً: القراءة الجهرية: يقصد بها نطق الكلمات والجمل بصوت مسموع، ويراعى فيها سلامة النطق، وعدم الإبدال أو التكرار أو الحذف أو الإضافة، كما يراعى صحة الضبط النحوي، وهي أصعب من القراءة الصامتة.

مزاياها: أنها وسيلة لإتقان النطق، وتمثيل المعنى، والكشف عن عيوب النطق، ومفيدة في المناسبات العامة، وتفيد في الخطابة.

ثالثاً : قراءة الاستماع: هذا النوع من القراءة مرتبط بقضاء أوقات الفراغ ، ويبدأ اهتمام الطفل بهذه القراءة في بادئ الأمر بإقباله على مطالعة النصوص الخرافية والصور ثم يزداد هذا الاهتمام كلما تقدمت به السن .

مزاياها: أنها تساعد على تفضية أوقات الفراغ بالمفيد الهادف المسلى للمتعة والسرور وإشباع الهواية.

تتمثل أهمية مهارة القراءة في الآتي: (104)

❖ اكتشاف مواهب القراء من ذوي القدرات الصوتية الرخيمة بحيث يمكن تميمتها وصلها وتوجيهها وتطويعها وفق الأغراض المرغوبة.

❖ استغلال نشاط وحيوية القارئ المتسمة بالسرعة الحركية وتوظيفها بالتدريب على مهارة السرعة في القراءة مع إحساسه بالحاجة إلى تنمية هذه المهارة وفق طبيعة المواضيع المقروءة.

❖ استغلال النشاط المتنوع الذي يتاح للقارئ بناء قيم المبادرة، والمشاركة في الحوار و النقاش.

❖ تمكين القارئ من إبراز الأفكار والمضامين للنصوص المقروءة وتلخيصها شفويا في عبارات من إنشائه.

❖ تمكين القارئ من التركيز أثناء قراءته مع فهمه للنصوص المقروءة.

❖ تمكين القارئ من تنمية مهارة النقد و التقويم للمواضيع شفويا عن حكمه عليها وفق قدراته واستعداداته.

❖ توسيع خبرات القارئ وتعميق ثقافته واطلاعه على تجارب السابقين وأحوالهم، والقيم الأخلاقية التي ارتقت بهم.

❖ إنها تمكن القارئ من أن يعلم نفسه بنفسه بفضل المهارات التي تجعله ينمي معلوماته و خبراته طيلة حياته.

4 مهارة الكتابة:

الكتابة كالفقراء نشاط اتصالي ينتمي للمهارات المكتوبة، و هي مع الكلام نشاط اتصالي ينتمي إلى المهارات الإنتاجية. و إذا كانت القراءة عملية يقوم الفرد فيها بفك الرموز وتحويل الرسالة من نص مطبوع إلى خطاب شفوي، فإن الكتابة عملية يقوم فيها الفرد بتحويل الرموز من خطاب شفوي إلى نص مطبوع. أنها تركيب للرموز بهدف توصيل رسالة إلى قارئ يبعد عن الكاتب مكانا وزمانا. (105)

أنواع الكتابة: هناك أربع أنواع رئيسية من الكتابة هي: (106)

✚ الكتابة التعبيرية: وترتبط بالتجارب والخبرات الذاتية للكاتب، والتي تكشف عن شخصيته وانطباعاته ومشاعره.

✚ الكتابة الإقناعية: وتهدف إلى إقناع القارئ بقبول وجهة نظر أو رأي أو فكرة معينة، وهنا تكون ردود أفعال القراء بمثابة عنصراً أساسياً يركز عليه الكاتب عند تأليفه أو كتابته للنص.

✚ الكتابة الأدبية: ويسعى الكاتب من خلالها إلى إمتاع القارئ باستخدام التعبيرات الجميلة، والصور الخيالية.

✚ الكتابة الأكاديمية: ويهدف الكاتب من خلالها مناقشة الحقائق والنظريات والأفكار، وفي هذا النوع من الكتابة يتم تحية العوامل الانفعالية والوجدانية لدى الكاتب، بحيث يصبح قادراً على التحليل الدقيق، والموضوعي لمادته العلمية.

ويمكن تحديد مهارات الاتصال اللفظي المكتوب فيما يلي: (107)

✓ تحديد الهدف بوضوح: لماذا ستكتب هو السؤال الرئيسي لتحديد الهدف من الكتابة.

- ✓ تحديد طبيعة المرسل إليه: لابد من معرفة درجته العلمية، عدد المرسل إليهم، درجة الفهم والثقافة المشتركة.
- ✓ تحقيق ما يريده المرسل عليه من معرفة: قدم كل المعلومات المطلوبة، وتوقع رغباته وأشبع حاجاته.
- ✓ التخطيط للكتابة: من خلال تدوين الأفكار الرئيسية وتحديد العبارات التي سيتم التركيز عليها.
- ✓ التركيز على الفكرة الرئيسية: حيث تحتوى كل رسالة هدفاً رئيسياً ومجموعة من الأفكار والمعلومات التي تدعم هذه الفكرة.
- ✓ استخدام كلمات واضحة يمكن فهمها بسهولة: وكذلك الإشارة إلى المصطلحات التي قد لا تفهم.
- ✓ تقسيم الرسالة إلى مقاطع منطقية وفقرات، ومراعاة جودة التسلسل والانتقال.
- ✓ استخدام عبارات الشكر لمن يقرأ الرسالة والتزام اللباقة خاصة إذا تضمنت الرسالة رفضاً لطلب.
- ✓ استخدام لغة حيوية: من حيث تجنب العبارات المكررة أو المستهلكة، مع توظيف البلاغة، وذلك لإثارة مشاعر القارئ.
- ✓ الحرص على تكوين انطباع إيجابي أولي عن الرسالة وذلك بالاهتمام بالإخراج ونوعية الورق والخط، والاستفتاح بكلمات جيدة.
- ✓ كتابة معلومات صحيحة: حيث تُفقد الأخطاء في معلومات الرسالة ثقة القارئ في الرسالة، وتقع الأخطاء غالباً بسبب الإهمال أو الاستعجال.
- ✓ التأكد من اكتمال الرسالة: حيث أن الرسالة الناقصة تؤدي إلى سوء الفهم أو الخطأ في التقدير، مثال ذلك طلب الحضور لمكان معين مع عدم إرفاق وصف للمكان.
- ✓ الاختصار من غير إخلال بمضمون الرسالة: ومن وسائل تحقيق الاختصار أسلوب البرقية أن يتخيل الكاتب أنه سيكتب برقية كل كلمة زائدة فيها، تزيد فيها التكلفة.
- ✓ استخدام كلمات الربط لتماسك الرسالة: حيث لابد وأن تكون الكتابة مترابطة الأجزاء حتى يتمكن القارئ من متابعة الأفكار.
- ✓ الحذر من الأخطاء الإملائية والنحوية: الأخطاء الإملائية أصبحت من الأخطاء الشائعة،

و وجودها يُضعف موقف المرسل لدى القارئ.

(5) مهارة الإقناع:

الإقناع هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف حيث يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع، و تحتاج عملية الاقتناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و لكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه. (108)

و توجد مجموعة من العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع منها: التعرض الاختياري للإقناع، تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، تأثير قيادات الرأي، ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي: (109)

أ- التعرض الاختياري للإقناع : تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط عليّة، فممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلى استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب علي للقائم بالإقناع أن يركز علي مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع.

ب- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد : حيث تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو حتى التي أو يرغبون في الانضمام إليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم، ويمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.

ج- تأثير قيادات الرأي : حيث قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. و يتأثر بهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام، ويعمل قادة الرأي دورا هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي.

ويمكن تحديد مهارات الإقناع في نقاط محددة كما يلي: (110)

أ- البدء بالإقناع المشترك بين المتحاورين والابتعاد عن الجدل والتحدي مع تجنب اتهام نيات الآخرين.

ب- توظيف وسائل متنوعة للترويج للأفكار مع التركيز على توضيح الأفكار الأساسية في الإقناع.

ج- الابتعاد عن الإسهاب والاختصار في عمليات الإقناع مع الاهتمام بآراء المتلقين و ملاحظتهم.

د- إتاحة الفرصة للمتلقى لعرض أفكاره والابتعاد عن تسفيه آراء الآخرين.

هـ- التعبير عن الإعجاب ببعض الأفكار التي يطرحها الآخريين مع تحليل آراء المعارضين لمواجهتها مواجهة ممكنة.

و- الإجابة عن أسئلة المعارضين أسئلة دقيقة واستخدام الأفكار المرجعية للآخرين في الإقناع.

(6) مهارة إدارة الاجتماع:

يعرف الاجتماع على أنه التقاء عدد من الأفراد في مكان ما، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة. (111)

بعض مظاهر الاجتماعات الفعالة: يمكن حصرها في مايلي: (112)

- أ- إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده.
- ب- الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.
- ج- وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقييد بذلك.
- د- ضبط عملية النقاش، واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.
- هـ- اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.

و- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع.

ز- تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له.

ح- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك.

متى يصبح الاجتماع ضرورياً؟ في الحالات التالية: (113)

- خطورة وتكلفة القرار الذي سيتم اتخاذه.
- وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي.
- وجود قضية أو قضايا تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
- بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره.

○ الرغبة في تدريب أعضاء الاجتماع، وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية، أو تغيير قناعاتهم واتجاهاتهم نحو أمر ما.

○ الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع.

○ التنسيق بين مهام ومسؤوليات أعضاء الاجتماع.

كيفية إنجاز الاجتماعات:

النقاط العملية التالية ستساعدك في أن تعقد اجتماعك بصورة أكثر فعالية: (114)

قبل الاجتماع:

✓ قرر فيم إذا كان الاجتماع ضرورياً.

✓ هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير وسيلة الاجتماعات.

✓ حدد أهداف الاجتماع:

❖ ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.

❖ القرارات التي يجب اتخاذها.

❖ الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.

✓ أعد جدول الأعمال:

❖ ادخل الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.

❖ حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.

❖ رتب بنود جدول الأعمال وفقاً لأهميتها بحيث تجيء الموضوعات الأكثر أهمية أولاً.

❖ اجمع بنود جدول الأعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.

❖ حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

✓ اجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة ببنود جدول الأعمال، وحدد النقاط المهمة في حالة كون هذه المعلومات والبيانات كثيرة ومفصلة.

✓ وزع مقدماً جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

✓ اقتصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الاجتماع.

أثناء الاجتماع: يجب ما يلي:

- ✓ وضح الهدف من الاجتماع.
- ✓ احصر الحاضرين والغائبين عن الاجتماع.
- ✓ عند البدء في مناقشة أي بند من بنود جدول الأعمال افتح باب المناقشة باستدعاء إسهامات الأعضاء.
- ✓ أتح الفرصة للأعضاء الذين يملكون الإضافة والإسهام أن يتحدثوا ويقدموا ما لديهم.
- ✓ وجه المناقشة بهدف التأكد من أن الاجتماع يسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تقيد بالموضوعات المطروحة للنقاش، ووجه النقاش إذا ابتعد عن الموضوع أو تطرق إلى تفاصيل غير ضرورية.
- ✓ لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.
- ✓ التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.
- ✓ عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها.
- ✓ لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية معينة لا بد من اتخاذها حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.
- ✓ حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

بعد الاجتماع:

- ✓ أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، وأن يشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماع، وتحديد إسناد العمل، وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذه الإسنادات، والمواعيد النهائية لإنجازها، كذلك سجل الموعد والزمّن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.
- ✓ تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال.

(7) مهارة التفاوض:

التفاوض هو فن الاتصال الفعال وإدارة الحوار البناء، سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان للتفاعل مع

محيطة وأسلوب علمي للحياة وفي كل المجالات المختلفة إذ التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة.

ويمكن تعريف التفاوض أنه " أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة." (115) فنحن نعيش اليوم في عالم المفاوضات المتنوعة، وجرى العرف التجاري أن التفاوض غالباً ما يجري بين الشركات.

عناصر التفاوض:

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

و لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي : (116)

أ- المعرفة أو المعلومات: كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟
معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض

ب- عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل: أنك عندما تكون قادراً على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

ج- القوة أو القدرة: ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساساً من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقترب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً.

إستراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة:

تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين : (117)

✎ المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.

✎ المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.

✎ المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.

✎ المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.

✎ المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة

وإدخال عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة : (118)

○ إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.

○ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.

○ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

و بناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي: (119)

أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة

بإتباع خطواتها المهمة.

1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر

الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

3- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

☐ تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

☐ إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

☐ إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي): و في هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

⊙ الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.

⊙ التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

⊙ محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.

⊙ المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

⊙ التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

⊙ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

⊙ التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

⊙ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

⊙ أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول

إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع

مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة .

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي:

📖 يطلب المفاوضات الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور .

📖 طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.

📖 مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.

📖 من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم

اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

📖 استبدال المفاوضات المتعنت بأخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع

هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

📖 تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل

استكمال المفاوضات.

📖 أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.

و على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل

الأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل

العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

وختاماً نؤكد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته،

فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع

عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

(8) مهارة الاتصال داخل فريق العمل:

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تعمل وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد بشكل

فعال. و كلمة فريق عمل (TEAM) ممكن التعبير عنها بأربع كلمات تعكس معناها:

T: Together معاً

E: Everyone كل واحد منا

A: Accomplishes ينجز

M: More أكثر

معاً كل واحد منا ينجز أكثر هذا هو الهدف في العمل ضمن فريق العمل. (120)

مهارات الاتصال داخل فريق العمل: سلوكيات أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه، فالفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه نحو نجاح الفريق، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة. وتتصف الفرق الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذا الفريق. و يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء، ويدفعهم ذلك للشعور بالفخر و يرون أنفسهم أفضل الفرق الأخرى. (121)

صفات الفريق الفعال : (122)

- ✓ تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق أو التعاون والشفافية.
- ✓ مساعدة والدفاع عن أعضاء الفريق. كل فرد يبذل نفسه وما لديه من أجل خدمة أعضاء الفريق الآخرين ليظهروا بشكل أفضل، ولا يتصيد الأخطاء على أعضاء الفريق ليبرز نفسه بشكل أفضل.
- ✓ التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد، دائماً يكون متحمس لإظهار أفضل ما لديه .
- ✓ ممارسة الرقابة والوجيه الذاتي، وهذه صفة مهمة جداً وتميز الفريق الفعال عن غيره من الفرق ، المحرك الأساسي للفريق هو الرقابة والتوجيه الذاتي ، ولا ينتظرون أن يأتي الرقابة من السلطة العليا ، بل هم بأنفسهم بين الحين والآخر يراجعون أنفسهم ويرون هل هم يمارسون الطريقة الصحيحة للوصول للهدف أو لا .

التأثير الإيجابي لفريق العمل : (123)

- يحب الناس أن يكونوا في الفرق الناجحة، كما يحبون أن يكونوا أعضاء مهمين فيها، ومن أجل تحقيق ذلك يكون معظمهم على استعداد لتعديل سلوكهم و المشاركة في تحقيق الأهداف لإثبات انتمائهم للفريق. وكلما زاد الانتماء للفريق زاد الشعور الإيجابي وزادت اتجاهات الأفراد إلى:
- ✓ قبول أهداف وقرارات الفريق.
- ✓ السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات من خلال المشاركة النشطة، وجود مبادرة.
- ✓ الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الفريق.

✓ الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الفرق الأخرى.

✓ السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الفرق الأخرى. عندما يكون منفتح

ويسعى لتحقيق أهداف مشتركة ويكون لديه تواصل جيد مع الآخرين، فلا يوجد أي حرج

للسعي للحصول على العون من الآخرين.

نصائح حول العمل مع الفريق:

◀ تجنب الجدل دفاعاً عن موقفك: قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد

الفعل مع الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.

◀ لا تكن متصلباً في رأيك: لا تفترض أنه لا بد من فوز طرف وهزيمة الطرف الآخر إذا

وصلت المناقشة إلى نقطة جمود. فالبديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي

في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الفريق ككل.

◀ لا تغير فكرك لمجرد تجنب الاختلاف: عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك في

الموقف. تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب

مكاملة. تنازل الآراء على أسس موضوعية ومنطقية، إذا كان لديك رأي معين وباقي أفراد

الفريق ضد الفكرة، يجب عدم تغيير الفكرة بمجرد فك الخلاف، فقد يكون رأيك صحيح لأنك

تسعى لمصلحة الفريق كباقي الأفراد، فيجب معرفه ما هي الأسباب التي دعتم بعدم قبول

رأيك، وشرح فكرتك مرة أخرى بأسلوب منطقي بعيد عن الجدل.

◀ الاختلاف في الآراء شيء طبيعي وتوقع: اسع إلى إبراز جميع الآراء وإشراك جميع

الأعضاء في عملية النقاش. يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الفريق لأن تنوع

المعلومات والآراء يتيح الفرصة للتوصل إلى حلول أفضل.

(9) مهارة المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية من أهم أنواع الاتصال المباشر، وتستخدم لتقويم الأفراد لأغراض التوظيف

أو القبول للدراسة. و تهدف المقابلة بصورة رئيسية إلى قياس: الشخصية، المظهر، اللغة، مهارات

الاتصال، والقدرة على التحمل وضبط الانفعال.(125)

ويفقد العديد من الأشخاص المميزون علمياً فرصاً وظيفية بسبب قصور في مهاراتهم الحوارية

والاتصالية أثناء المقابلة الشخصية، و لهذا وجب إتباع الخطوات التالية:(126)

الاستعداد للمقابلة:

- ✓ قم بجمع معلومات عن عناصر المقابلة و أحداثها المتوقعة .
- ✓ تخيل نفسك وأنت تقوم بالمقابلة، ركز في التفاصيل داخل المقابلة.
- ✓ العب أدوار على المقابلة الشخصية مع صديق.
- ✓ قم بلعب أدواراً مقابلة مع لجنة، يكون مع مجموعه من الأصدقاء وإجراء هذه المقابلة.
- ✓ أعد النماذج والوثائق الخاصة بالمقابلة الشخصية قبل أن تخرج.
- ✓ التزم المظهر اللائق في ملابسك.
- ✓ احرص على الوصول قبل المقابلة بفترة كافية، يعطي انطباع بجديته المتقدم.
- ✓ حاول معرفة مدى وجود اختبارات قبل المقابلة وأطلب أمثلة عن الأمور التي سيطلب منك أدائها، مرتبط بالنقطة الأولى وهو معرفة تفاصيل المقابلة.

عند الوصول إلى مقر المقابلة :

- ✓ أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك.
- ✓ حاول أن تبقى هادئاً وحدث نفسك بإيجابية.
- ✓ تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. و هذا سيساعدك على أن تبقى هادئاً.

أثناء المقابلة :

- ✓ تأكد من وصولك في الوقت المناسب ، مما يدل على التزامك بمواعيدك ويؤكد حرصك.
- ✓ اهتم بمظهرك، فالمظهر الجيد يمنحك ثقة بنفسك ويعطي انطباعاً حسن عنك ويظهر احترامك للجنة المقابلة.
- ✓ ابتسم للمقابلين وأنظر إلى أعينهم عندما تقابلهم وتحدث إليهم و تودعهم.
- ✓ اجلس منتصب القامة وانحني قليلاً للأمام عندما تستمع لهم. ما يشعرهم بأنك مهتم بما يقولون .
- ✓ وزع نظراتك بين المقابلين وأشعر كل واحد منهم بأنه مميز .
- ✓ خذ وقتك في الإجابة على الأسئلة ولا تعتقد أن استعجالك قد يوحي لهم بأن لديك معلومات جاهزة، وفي نفس الوقت لا تبالغ في أخذ الوقت.

✓ فكر قبل الإجابة على السؤال الصعب، و إذا لم تستطع الإجابة حاول أن ترد بسؤال آخر.
مثلاً إذا سألك المقابل عن الراتب الذي تتوقعه، يمكنك الإجابة: هذا سؤال جيد، ما هو الراتب الذي حددتموه لأفضل مرشح للوظيفة.

✓ تكلم بصوت مسموع دون مبالغة .

✓ سوق لنفسك، بلغ جميع المعلومات التي ترى أنها تساعدك ولا تقدم معلومات تجعلك تظهر بشكل متعطرس.

✓ أجب بكفاءة وعناية على جميع الأسئلة بما فيها الأسئلة الافتراضية، فهي غالباً التي تقرر سعة أفقك.

✓ دافع عن وجهة نظرك بطريقة مؤدبة ولكن لا تصل إلى مرحلة العناد والتشبث بالرأي.

✓ أرسل لنفسك رسائل إيجابية وثق أنك الأفضل، مثلاً قل لنفسك " أنا أدائي جيد "

✓ لا تفقد السيطرة على الموقف وأبقى هادئاً ، واستفسر إذا لم تفهم أي سؤال .

✓ وجه لهم إشارات وإطراء بطريقة غير مبالغ فيها .

بعد إنهاء من المقابلة :

- المقابلة فرصة للطرفين، فهي فرصة للمتقدم لعرض رغباته وقدراته ومهاراته، وفي الوقت ذاته فرصة لجهة العمل لإقناعك بمزايا العمل لديها، إذا توافرت لديها القناعة بصلاحياتك،

لذا إذا أعجبتك المزايا فقم بما يلي:

✓ عبر للجنة المقابلة عن مدى سعادتك برؤيتهم.

✓ أبدي رغبتك في تلقي عرضهم.

اكتب رسالة بعد ذلك تشكرهم لإتاحة الفرصة لك.

• الأسئلة الأكثر شيوعاً أثناء المقابلة: (127)

✓ تكلم عن نفسك.

✓ هل لديك هوايات ؟

✓ ما تعرف عن الوظيفة المتقدم لها ؟

✓ هل تقوم بأعمال تطوعية ؟

✓ ماذا تعرف عن المنشأة ؟

✓ ما أهم انجازاتك ؟

- ✓ ما أسباب تقدمكم ؟
- ✓ متى تفقد أعصابك ؟
- ✓ ما هي مؤهلاتك التي تساعدك على القيام بالوظيفة ؟
- ✓ ما مقدار الراتب الذي تتوقعه ؟
- ✓ هل لديك خبرة في المجال ؟
- ✓ ما هي خبراتك السابقة ؟
- ✓ ما طموحك المستقبلية ؟
- ✓ ما نقاط قوتك و ضعفك ؟
- ✓ هل تقدمت لوظيفة أخرى ؟

10 مهارة كتابة السيرة الذاتية:

تعرف السيرة الذاتية بأنها الوثيقة المكتوبة التي يبرز فيها الفرد معلوماته الشخصية ومؤهلاته، وقدراته، وإنجازاته، ومواهبه، وتعد أداة تسويقية يروج الفرد من خلالها لمهاراته وإمكاناته، فهي بمثابة الخطوة الأولى التي تؤهل الفرد إلى المقابلة الشخصية، من أجل الحصول على وظيفة. (128)

مكونات السيرة الذاتية : تتكون السيرة الذاتية من ما يلي: (129)

- المعلومات الشخصية: الاسم، وتاريخ الميلاد، والجنسية، والحالة الاجتماعية، والعنوان، وأرقام الهواتف، والبريد الإلكتروني، وعنوان صفحة الويب الشخصية إن وجد.
- المؤهلات الأكاديمية: اسم المؤهل والتقدير خاصة إن كان عالٍ، واسم المؤسسة التعليمية، ومكانها، وتاريخ الحصول عليها، ابدأ بالمؤهل الأحدث.
- الخبرات الوظيفية: الوظائف التي شغلتها، المسمى الوظيفي، التاريخ، ابدأ بالخبرة الأحدث.
- الدورات التدريبية: اسم الدورة، والمكان المنظم للدورات، والمهارات التي تعلمتها من خلال تلك الدورات، والتاريخ، ابدأ بالأحدث فيها.
- الإنجازات الرئيسية: تأكد من ذكر ما حققته من إنجازات في مجالات مختلفة: كالدراسة، أو عمل سابق، أو الأنشطة التطوعية.
- المهارات التي تجيدها ولا تحمل عليها مؤهلات علمياً، كاللغة الانجليزية والحاسب الآلي.

صياغة السيرة الذاتية : يجب مراعاة الأمور التالية في معلومات السيرة الذاتية : (130)

✓ الوضوح: وذلك بأن تكتب بلغة مفهومة، ولا تترك مجالاً لخيال القارئ، ولا تقترض أنه يقرأ ما في ذهنك، فمثلاً إن كتبت اختصار CS فأكتب ما يعبر عنه هذا اختصار هو (Computer Science).

✓ التركيز: وذلك من خلال التركيز على قدرتك على إنجاز العمل المطلوب، وتحقيق نتائج ملموسة في ذلك العمل، والقدرة على إضافة الجديد للمؤسسة.

✓ الإيجاز: وذلك بالاكتماء بذكر المعلومات الرئيسية دون التعرض للتفاصيل، لذا احرص على ألا تتجاوز ثلاث ورقات من مقاس A4.

✓ الترتيب: حيث تراعي تنظيم وترتيب الأفكار، من حيث التسلسل الزمني، ووضع المعلومات على شكل نقاط واضحة.

✓ الإيجابية: وذلك بأن تذكر فيها إنجازاتك بصيغة الإثبات، وأن تنسبها إلى نفسك، كأن تقول: (إن الأنظمة التي صممتها تسهم في نجاح المؤسسة التي كنت أعمل بها)، أو أن تقول: (إن الدورات التي التحقت بها عمقت من معرفتي وصقلت مهاراتي بشكل جيد).

✓ التفصيل: وذلك من خلال التفصيل بطرق الاتصال بك، كأن تكتب أرقام هواتفك، وعنوانك، وعنوان بريدك الإلكتروني بشكل مفصل، لا لبس فيه، وفي مكان واضح، حتى يراه من يقرأ سيرتك الذاتية.

نصائح عند كتابة السيرة الذاتية : ينصح بـ: (131)

- أولاً: شكل السيرة الذاتية :

✓ استخدام ورقاً جيداً، أبيض اللون، ابتعد عن الأوراق الملونة، وليكن حجم الورق A4.

✓ اعتن بنظافة الورق اعتناءً شديداً، فنظافته تعبر عنك، وعن اهتمامك وعنايتك بمن تقدم له تلك السيرة الذاتية.

✓ استخدم برنامج (Word) للطباعة ولا تستخدم برامج أخرى.

✓ استخدم خطوطاً واضحة.

ثانياً : مضمون السيرة الذاتية :

✓ الصدق: كن صادقاً فيما تورده من معلومات عن مهاراتك وخبراتك وشهادتك في ثنايا سيرتك الذاتية، ولا تدرج شيئاً من الخبرات والمهارات، وأنت تعرف أنك لا تتمتع به.

✓ الاعتماد الذاتي: قم بكتابة السيرة الذاتية بنفسك، لأنك أكثر البشر معرفة بذاتك وقدراتك وإمكانيات.

✓ المراجعة: قم بمراجعة السيرة الذاتية، لتتأكد من صحة صياغتها وسلامتها من الأخطاء اللغوية أو الإملائية، فكما ذكرنا سابقاً السيرة الذاتية عنوان لك.

✓ متطلبات الوظيفة: تجنب الحديث عن شؤونك الشخصية، أو العائلية، وركز اهتمامك على ما تحتاجه الوظيفة التي تقدمت لشغلها.

(11) مهارة كتابة التقارير:

تعريف التقرير: هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.(132)

أهداف التقرير: لا بد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي: (133)

✓ إعلام الغير بأمر من الأمور.

✓ تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محده.

✓ عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمه، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة.

قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل:

1. القدرة على التفكير المنطقي

2. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

3. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

4. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة

و من هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

الهيكل العام للتقرير

❖ صفحة الغلاف ❖ صفحة المحتويات ❖ إجراءات التعديل ❖ المقدمة (الأهداف، المجال) ❖ ملخص الإدارة	بداية التقرير
❖ عرض المعلومات والحقائق ❖ الجداول ❖ الرسوم البيانية ❖ الدراسة والتحليل	صلب التقرير
❖ النتائج ❖ التوصيات ❖ الملاحق	خاتمة التقرير

خطوات إعداد و كتابة التقرير: تمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل: (134)

أولاً: مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديداً الأتي:

- ✓ الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)
- ✓ معرفة الهدف من كتابة التقرير
- ✓ ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟
- ✓ من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟
- ✓ الاستخدامات المتوقعة من التقرير
- ✓ معلومات التقرير

ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي: يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد ما يلي:

- ✓ المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة
- ✓ الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية: بداية التقرير، صلب التقرير، الخاتمة.
- ✓ مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:

✚ لابد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابه التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قرارات.

✚ عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح آرائه ومعلوماته

✚ خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير

✚ إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاتته أو تصحيح ما أخطأ فيه سهوا

ثالثاً مرحلة الكتابة: على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابة المسودة الأولى و لتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة. ويجب على الكاتب أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابة:

1. أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا.

2. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا.

3. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر.

4. اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ.

5. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض.

رابعاً مرحلة المراجعة: يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة (المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

خامسا مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير

نصائح ليكون تقريرك فعالاً: (135)

- أن يكون كاملا، دقيقا وصادقا.
- أن يكون مختصرا بقدر الإمكان وبسيطاً.
- أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية.
- له بداية و وسط ونهاية.
- له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.

- أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة.
- أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم).
- استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكناً.
- أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير.
- خالياً من الأخطاء.

(12) مهارة العروض التقديمية:

أصبح العرض التقديمي أحد الوسائل الهامة التي يستخدمها الفرد لتقديم معلومات أو عمل أو خطة مشروع لجمهور من المستمعين باستخدام شرائح العرض .

قبل الشروع في إعداد العرض التقديمي من المناسب أن تعرف إجابات الأسئلة التالية : (136)

◀ ما مدة الزمنية المتوقعة للعرض؟ (عدد الشرائح | زمن عرضها)، لأن تحديد المدة الزمنية يترتب عليها كم المعلومات المقدمة، هل اختصر أم أسهب، هل اكتفي بالمعلومات الأساسية أم أتطرق للفرعية. و يجب أن لا تتجاوز 25 شريحة.

◀ ما الإمكانيات المتوفرة في مكان العرض؟ (معدات ، إضاءة ، مقاعد ، ..)، هل يوجد كمبيوتر وأدوات العرض مثلاً .

◀ ما عوامل تشتيت الانتباه المحتملة؟ (ضوضاء، تشتت بصري، ..) .

◀ هل ستقدم نفسك أم يقدمك الآخريين ؟

◀ متى ستجيب عن أسئلة الحاضريين ؟ خلال أم في نهاية العرض ؟

الإعداد للعرض التقديمي : أثناء إعدادك للعرض فكر بالآتي : (137)

✓ أوجز كتابياً ووضح وشرح شفهيًا : حاول أن توجز و بوضح أهم الأفكار كتابياً ثم تشرح وتفصل ذلك شفهيًا لجمهورك.

✓ فكر بجمهورك: يجب مخاطبة أكبر شريحة من الجمهور. فبعضهم قد يكون أكثر خبرة ومعرفة بالموضوع من الآخريين. حدد أنت ما الفئة التي تهتمك أكثر؟

✓ نظم عرضك: يجب أن يتصف عرضك بالتتابع المنطقي والانتقال الجيد بين الأفكار. ابدأ عرضك باستعراض المحتوى، أعطي أمثلة أثناء العرض وحاول أن تلخص الأفكار الرئيسية في نهاية العرض.

✓ كن مبدعاً: حاول أن تخرج عن الرتابة في العرض، استعن برسوم أو كاريكاتيرات مرحة، استخدم مقاطع فيديو أثناء العرض.

✓ قم بإعداد افتتاحية مثيرة وشيقة: تحتاج لجذب انتباه الجمهور من البداية و يمكنك سرد حكاية ا طرفة لتحقيق ذلك.

✓ قم بإعداد نشرات تلخص العرض: يمكنك طباعة عرضك على شكل نشرة وتقديمه للجمهور، أو يمكنك تقديم ملخص لأهم الأفكار والنقاط في العرض ويمكنك تقديم أوراق للعمل كأنشطة أثناء العرض.

✓ اختر أفضل صور لاستخدامها كوسائل بصرية: لا تستخدم كل ما توفر لديك من صور حول عرضك، بل اختر منها ما يساعد جمهورك على فهم أفضل و استمتع بالعرض.

✓ فكر بحديثك كأنك ساعة رملية: تحتاج في بداية العرض لجذب جمهورك وحصر تركيزهم في نقاط محددة، ثم تبدأ في توسيع هذه النقاط في الجزء اللاحق من عرضك.

✓ تدرب على عرضك: الممارسات تتقن بالتدريب، تدرب على عرضك عدة مرات. استخدم مرآة أو استعن بزميل ليراقب تقديمك ويوجهك. وقت لزمان العرض، ومن الأفضل إلغاء بعض الكلمات بدل من الاستعجال في الكلام لو كان الوقت ضيق.

✓ لا تبالغ باستخدام المؤثرات: المؤثرات الصوتية والسمعية جيدة، لكن لا تبالغ في استخدامها وانتقى ما يخدم موضوع العرض ولا يشتت الجمهور عن الأفكار الرئيسية التي تعرضها.

مهارات أثناء العرض: أثناء العرض تذكر النصائح التالية : (138)

✓ لغة الجسد مهمة: فيفضل الوقوف و المشي لو أمكن، وتحريك اليدين و استخدام تعبيرات الوجه بعناية.

✓ لا تجهد جمهورك: لا تملأ الشرائح بكتابات صغيرة وطويلة أو جداول مزدوجة . فيجب أن تحتوي الشريحة على نقاط واضحة و محددة.

✓ تكلم بوضوح: استخدم صوت مسموع ونطق صحيح ودقيق للكلمات و الجمل كي يسمعها الجمهور .

✓ لا تقرأ عرضك بل قدمه: استخدم ما هو مكتوب في شرائح العرض أو ورقة الملاحظات كتذكير لما يجب أن تقدمه لكن لا تقتصر بقراءة ما هو مكتوب، بل قدم أمثلة وتفسيرات.

✓ حافظ على الاتصال البصري: ابق على اتصال مع جمهورك، واستخدم طريقة 3 ثواني، بحيث تنتظر مباشرة إلى عيني أي شخص من الجمهور لمدة لا تزيد عن 3 ثواني. وأنظر إلى جمهورك كله نظرة خاطفة سريعة بين وقت وآخر. حاول أن تشرك الجميع في عرضك.

✓ تكلم مع جمهورك: تكلم مباشرة مع جمهورك بين فترة لأخرى، استمع لأسئلتهم وتجاوب مع ردود فعلهم وتعليقاتهم. وعدل وكيف عرضك حسب استجاباتهم.

✓ توقف مؤقتاً: بحيث تمنح نفسك وجمهورك فرصة للتفكير وللمتابعة. ولا تسرع في العرض فتجهد جمهورك.

✓ أضف المرح: كلما أمكن ذلك عن طريق تعليق طريف وقصة طريفة، لتبقي الجمهور مهتم طوال العرض. تذكر أن الحديث الشيق يمر بسرعة.

✓ اعرف متى تتوقف: استخدم ساعة توقيف أو أي ساعة أخرى لمراقبة الوقت أثناء العرض. خصص وقت كافي لإنهاء العرض وتلخيص النقاط الهامة. أن عملية إنهاء العرض بشكل جيد مهمة جداً وتترك انطباع حسن وتعطي إحساساً باكتمال العرض، فلا تقلل منها. و في نهاية العرض اشكر جمهورك وافتح المجال للأسئلة أن كنت قد خططت لذلك.

(13) مهارة الاتصال الإلكتروني:

يبدو أن التواصل الإلكتروني قد سيطر على حياتنا بالكامل، حيث يدعم هذه السيطرة التنوع المشاهد في قنوات الاتصال الإلكتروني (رسائل جوال ، بلاك بري ، إيميل ، تويتر ، فيس بوك ، واتس آب ، ..) وتنوع الأجهزة الداعمة لذلك (أجهزة جوال ، أجهزة لوحية ، كميوترات ، ..) و قواعد التواصل الإلكتروني شبيهه بقواعد التواصل الكتابي الورقي ، ولكن يميزها الإيجاز و الاختصار في الغالب .

و يجب أن ننتبه لديمومة وسهولة الرجوع إلى الرسائل الإلكترونية، فمع ما تحمله من فائدة عظيمة. فأنها تتطلب من المزيد من الحذر والانتباه لما نكتب ولمن نرسل ما نكتب، يقصد بالديمومة أي أنه يبقى في الصندوق الوارد، والرسائل المرسله، فيسهل الرجوع إليه.

أتيكيت التواصل عبر الإيميل: (139)

أ- انتبه للهجتك: إن الطبيعة السريعة للتواصل الإلكتروني و رغبتنا في الاختصار قد تجعلنا نبدو وقحين دون قصد منا، وبغياب لغة الجسد أو نبرة الصوت قد تأخذ رسائلنا أسوأ تفسير ممكن

ولتجنب ذلك، عليك بـ:

- ✓ كتابة اسم المرسل إليه في بداية الرسالة، مثلاً السيدة، أخي، أختي.
- ✓ وجه تحية مناسبة في بداية الرسالة .
- ✓ استخدم عبارات لطيفة عند الطلب ووجه الشكر .
- ✓ أختم رسالتك بعبارات مناسبة (تحياتي، مع تقديري، أخوك، أختك، مع الشكر،..) .
- ✓ أكتب اسمك في نهاية الرسالة .

ب- لا تجعل الحماس تجرفك: لا تكتب رسالة وأنت غاضب، وحاول تخيل ردة فعل المتلقي لرسالتك. وإذا شعرت أنك تريد كتابة رسالة بعد غضب، فانتظر 24 ساعة قبل كتابة هذه الرسالة.

ج- كن موجزاً: الطول والإسهاب من أكثر ما يضايق المتعاملين بالرسائل الالكترونية. كن موجز ومحدداً دون أن تكون فظاً أو غامضاً بحيث يفهم المتلقي ما تتحدث عنه. ولكن تجنب استخدام الاختصارات الشائعة في المحادثات (الشات) الشبابية في الايميلات وخصوصاً الرسمية، لأن ليس كل شخص يفهمها أو يحبها، يجب أن لا تتجاوز الرسالة صفحة واحدة .

د- كن واضحاً: بعض الأشخاص يتلقى كم هائل من الرسائل اليومية، لذا يجب وضع عنوان واضح محدد يساعد القارئ على تقييم أولويتها. ضع ما ترغب القارئ أن يعرفه أو يفعله القارئ في السطور الثلاثة الأولى من رسالتك بلغة بسيطة، تبعاً لذلك بالأسباب. إذا لديك أكثر من موضوع، فكر في إرسال كل موضوع في رسالة مستقلة، فهذا يسهل على القارئ تحديد أولويتها وكيفية التعامل معها.

و لزيادة وضوح رسالتك يمكنك عمل التالي :

- ✓ حاول أن لا تزيد فقرات الرسالة عن ستة اسطر لكل فقرة .
 - ✓ اترك سطر بين كل فقرة وأخرى.
 - ✓ استخدم التعداد النقطي والرقمي.
 - ✓ ضع خط تحت النقاط الهامة.
- هـ- كن سريعاً: أغلب الناس يتوقعون الحصول على رد في غضون 48 ساعة. و في الرسائل الخاصة بالعمل، إذا لك يكن لديك وقت للرد الكامل، يمكنك الرد بشكل موجز لإعلام

المرسل أنك تلقيت رسالته وأخبره متى سترد له الرد الكامل. و إذا كنت في إجازة اضبط بريدك للرد الآلي على الرسائل لإشعار المرسل بأنك غير قادر على الإطلاع على الرسالة، ومتى يمكنه توقع استقبال الرد. مصل: (أنا في إجازة من فترة .. إلى ..) ويمكنه توجيه لمخاطبة شخص آخر لو كان الأمر عاجل ويستدعي ذلك.

و- احترام خصوصية الآخرين و وقتهم: عندما تريد أن ترد على بريد الاللكتروني وصلك من صديق ويظهر به عناوين العديد من الأشخاص الذين لا تعرفهم، استخدم زر " الرد على المرسل " وليس " الرد على الكل ". فكر إلى أي مدى يهتم الباكون بما سترسل، فلا يجب أن تضيع وقت الآخرين بأشياء لا تعنيهم.

استخدم زر النسخة الكربونية (CC) لإشعار المرسل إلية بمحتوى الرسالة دون الحاجة إلى رده . واستخدم زر النسخة المعماة (BCC) في البريد الاللكتروني لحفظ خصوصية الآخرين وعدم إظهار إيميلات الجميع .

ز- الملفات الملحقة: هل سبق لك أن تلقيت ملف ملحق استغرق وقت طويل لتحميله لتكتشف بعد ذلك أنه كان مجرد مضيعة لوقتك ؟ إليك أصول التعامل مع الملفات الملحقة:

- ✓ فكر فيما كانت الملحقات مهمة بالنسبة للمتلقي قبل إرسالها.
- ✓ اكتب محتواها والصيغة التي عليها الملف.
- ✓ أرسل روابط الفيديو على النت (يوتيوب) بدل من تحميل الفيديو ما أمكن.

IV. خطوات إكتساب المهارة:

يمكن اكتساب المهارات من خلال الخطوات التالية: (140)

1) تحديد الغرض من المهارة: يتم تحديد الغرض من عملية الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد، المؤسسة أو بالمجتمع، وبناء على الأهداف تُحدد المهارة التي يجب اكتسابها للأخصائي الاجتماعي أو القائم بعملية الاتصال كأن تهدف عملية الاتصال إلى توجيه أباء المعاقين ذهنينا إلى كيفية التعامل مع الأبناء ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد للأخصائي القائم بعملية الاتصال أن يكتسب المهارة في الحوار والمهارة في التواصل مع الآخرين.

(2) **تجميع البيانات والمعلومات**: يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء الاجتماعية والنفسية والعلمية، حيث أن كل مهارة أساساً معرفياً وقواعد توجه الممارسة ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع المهارة.

(3) **تحديد مجالات الممارسة المهنية**: يجب على القائم بالاتصال تحديد المجال الذي يمارس به عملية الاتصال وهناك العديد من المجالات لممارسة مهنة الخدمة ومنها المجال التعليمي و المجال الصحي ... وغيرها من المجالات، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقاً لمجال الممارسة.

(4) **تحديد إجراءات المهارة**: معروف ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازم التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها فالخطوة اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار.. وغيرها.

(5) **التدريب على استخدام المهارة**: يقوم المُدرِّب بتدريب القائم بالاتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من اكتسابه المهارة من خلال اختبار كيفية ممارسة المهارة عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها.

(6) **ممارسة المهارة**: يقوم الممارس المهني أو القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث أن جمع المعلومات عن المهارة والتدريب عليها لا يكفي لاكتساب المهارة وتتم الممارسة تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ.

(7) **تقويم استخدام المهارة**: خلال هذه الخطوة يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمون المهارة أو الوسائل المستخدمة فيها، بحيث يتم تحقيق الهدف منها وهو ما يرتبط بأهداف المجال نفسه .

(8) **التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة**: مهارات الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة وهي الاختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة ثم تفاعل هذه المعرفة مع البناء لقيمي للممارسة، ثم تحديد انساب المهارات التي تسمح للممارس بالتدخل المهني للقيام بعملية الاتصال الناجحة.

٧. أساليب تعليم المهارات:

تحدد أساليب تعليم مهارات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ومنها مهارات الاتصال المختلفة كالمهارة في الملاحظة والمهارة في التفاعل والتواصل والمهارة في المقابلة والمهارة في تكوين العلاقات.... وغيرها، وتتحدد هذه الأساليب فيما يلي: (141)

(1) **التعليم باستخدام المحاضرات:** ويقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة للمهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدام المهارة، ويقوم بتشجيع المدربين على ممارسة المهارة في قاعات المحاضرات.

(2) **استخدام القاعات التدريبية المتخصصة:** و يتم إعداد قاعات تستخدم للتدريب على المهارات المتنوعة كأن يتوفر بعض أجهزة وسائل اتصال سمعية بصرية، كما تم صمم مقاعد هذه القاعات على شكل دائري يسمح لكل متدرب أن يرى الآخر ويرى المدرب في نفس الوقت ومن ثم تصلح للتدريب على مهارة المناقشة الجماعية ومهارة إدارة الاجتماعات.

(3) **التعليم باستخدام نماذج واقعية:** يقوم المدرب بعرض نماذج مهنية تمت ممارستها فعلياً على المتدربين وذلك للتعرف على الخطوات التي استخدمت في ممارستها.

(4) **إعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة:** يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارة المهنية التي يسعى إلى إكسابها لهم وخلال هذا الأسلوب يتعلم المتدربون كيفية إعداد البرنامج.

أيضا من أساليب تعلم المهارات أنه يحتاج تدريس المهارات العملية إلى ثلاث مراحل وهي:

(1) **التخطيط :** يتم في مرحلة التخطيط ما يلي:

◀ تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة.

◀ تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها.

◀ اختيار طرق التدريب المناسبة لتعلم المهارة .

◀ تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلمة وإعداد وسائل التقييم المناسبة .

(2) **التدريب :** يتم تقديم المهارة بطريقة النمذجة أو البيان العملي وسرد التعليمات المنطقية و التوضيحات اللازمة من أجل جودة الأداء وتركيز الانتباه على النقاط الأساسية و الإجراء الأكثر صعوبة . و إتاحة الفرصة للتدريب على المهارة، إما ككل أو على أجزاء مع توجيه

الإرشادات اللازمة وذلك من خلال معمل معد إعدادا يتلاءم مع طبيعة المهارات المطلوب التدريب عليها.

(3) التقييم: يتم التقييم أثناء مراحل التدريب وفي نهاية التدريب، وذلك من خلال تقديم التعزيز الفوري الذي يتناسب مع الأداء أثناء التدريب، ثم من خلال الحكم على الأداء النهائي ومدى إجادته أو تقييمه في ضوء المعايير المناسبة، بما في ذلك سرعة الأداء ودقته، وقلة الرجوع إلى التعليمات، و يراعي تدريب المتعلم على تقييم ذاته وتقييم زملائه.

الهوامش

- (1) حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 23.
- (2) ابو عرقوب إبراهيم، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الاردن، 1993، ص 17.
- (3) مصطفى حجاري، علم الاتصال، ديوان المطبوعات، الكويت، 1982، ص 8.
- 4) Ch. Baylan et Pligout, La communication, Nataou, France, 1991, P20.
- (5) الجردى، نبيل عارف، مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الامارات، العين، 1985، ص 21.
- (6) أ.د. فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007، ص 18.
- (7) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 23.
- (8) المرجع السابق، ص 25.
- (9) محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 5.
- (10) جيهان أحمد رشتى، نظم الاتصال والاعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 53.
- (11) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 21.
- (12) خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 36.
- (13) المرجع السابق، ص 37.
- (14) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 164.
- (15) راشد محمد عطية أبوصواوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.
- (16) محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 24.
- (17) المرجع السابق، ص 25.
- (18) المرجع السابق، ص 26.
- (19) المرجع السابق، ص 27.
- (20) حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 54.
- (21) المرجع السابق، ص 55.

22) غريب محمد سيد أحمد، علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص 77.

23) المرجع السابق، ص 77.

24) بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العملية، عمان، 2010، ص 63.

25) المرجع السابق، ص 64.

26) المرجع السابق، ص 64.

27) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2003، ص 22.

28) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 54.

29) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص 67.

30) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 44.

31) ضرار العتيبي و زملاءه، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 43.

32) المرجع السابق، ص 44.

33) المرجع السابق، ص 45.

34) المرجع السابق، ص 47.

35) المرجع السابق، ص 48.

36) المرجع السابق، ص 50.

37) المرجع السابق، ص 53.

38) Constantin Longovoy, l'information et la communication de l'entreprise, presse universitaire de France, paris, 1974 ,p 132

39) Ibid , p 133.

40) Ibid, p 134.

41) محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص 127.

42) المرجع السابق، ص 139.

43) المرجع السابق، ص 144.

44) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفا، عمان، 2005 ، ص 155.

45) الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 54.

46) شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2009، ص 34.

- 47) شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 56.
- 48) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 86.
- 49) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 71.
- 50) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 34.
- 51) علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979، ص 35.
- 52) Fanelly Nuyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991, p 13.
- 53) Ibid , p 13 .
- 54) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 26.
- 55) Fanelly Nuyen –THANH , ibid, p14 .
- 56) Ibid , p 15.
- 57) Ibid , p 16.
- 58) Ibid , p 17.
- 59) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 17-18.
- 60) عزي عبد الرحمان و مجموعة من الأساتذة ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 17 .
- 61) المرجع السابق، ص 18.
- 62) خيرى خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، بدون سنة، ص 23-24.
- 63) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإعلام، ط1 ، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1994 ، ص 4.
- 64) خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 25.
- 65) Monique–Reichel et autre , Communication interne et externe pratique professionnelles ,Edition Nathan, paris ,1993 ,pp : 15,16.
- 66) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992 ، ص 52.
- 67) محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1969 ، ص 355.
- 68) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.
- 69) سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ،الرياض، بدون سنة،

ص67.

(70) المرجع السابق، ص 82.

(71) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، بدون سنة، ص 170.

(72) سعيد يسن عامر، مرجع سابق، ص86- 101.

(73) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص75.

(74) فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص169.

(75) سعيد يسن عامر، مرجع سابق، ص117.

(76) Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale, 3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 254-300.

(77) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 155.

(78) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، ط2 ، مصر ، 1973م.

(79) السيد محمد أبو هاشم، سيكولوجية المهارات، مكتبة زهراء الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة 2002 م، ص15.

(80) آمال صادق و فؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي، ط4، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994م، ص330.

(81) Cottrell, S, The study skills handbook, Macmillan press Ltd, London, 1999, p2.

(82) عبد الشافي أحمد سيد رحاب، فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملانية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى طلاب كلية التربية (قسم اللغة العربية)، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني عشر، الجزء الأول، مصر، يناير، 1997 م، ص213.

(83) رشدي أحمد طعيمة، "المهارات اللغوية، مستوياتها، صعوبات تدريسها"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص305.

(84) علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 147.

(85) علي إسماعيل سعد، مهارات الاتصال في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2013، ص 18-19.

(86) رشدي احمد طعيمة، المهارات اللغوية مستوياتها، تدريسها، صعوباتها، دار الفكر العربي مصر، 2004، ص 183-185.

(87) فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009، ص 209.

(88) علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مرجع سابق، ص 148.

(89) المرجع نفسه، ص 149.

(90) أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 65.

- 91) المرجع نفسه، ص 80.
- 92) المرجع نفسه، ص 92.
- 93) المرجع نفسه، ص 95.
- 94) أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص 33.
- 95) المرجع نفسه، ص 34.
- 96) الهاشمي عبد الرحمن ، فائز العزاوي، تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي، الأردن، 2005، ص 30.
- 97) المرجع نفسه، ص 40.
- 98) المرجع نفسه، ص 66.
- 99) المرجع نفسه، ص 83.
- 100) آل مساعد حصة محمد ، العقباوي أحلام عبد السميع ، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، مصر، 2011، ص 23.
- 101) الحموي شريف، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 54.
- 102) المرجع نفسه، ص 59.
- 103) المرجع نفسه، ص 68.
- 104) المرجع نفسه، ص 72.
- 105) الطائي حميد ، العلق بشير، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 102.
- 106) المرجع نفسه، ص 106.
- 107) المرجع نفسه، ص 109.
- 108) الشاعر عبد الرحمن إبراهيم، مهارات الاتصال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 29.
- 109) المرجع نفسه، ص 31.
- 110) المرجع نفسه، ص 49.
- 111) Bachmann et Autres, Langage et communications sociales, Hatier-Crediff, Paris, 1981, p 112.
- 112) Dale Carnegie, Comment parler en public, Hachette, Paris , 1990, p 59.
- 113) جلوب حسين، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 104.
- 114) المرجع نفسه، ص 110.
- 115) رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 66.
- 116) المرجع نفسه، ص 80.

- (117) المرجع نفسه، ص 86.
- (118) المرجع نفسه، ص 87.
- (119) المرجع نفسه، ص 88.
- (120) سعد علي إسماعيل، مهارات الاتصال في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص 198.
- (121) المرجع نفسه، ص 199.
- (122) المرجع نفسه، ص 200.
- (123) المرجع نفسه، ص 202.
- (124) المرجع نفسه، ص 203.
- (125) شرف عبد العزيز، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص 120.
- (126) المرجع نفسه، ص 125.
- (127) المرجع نفسه، ص 130.
- (128) صالح نجلاء محمد، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 69.
- (129) المرجع نفسه، ص 72.
- (130) المرجع نفسه، ص 75.
- (131) المرجع نفسه، ص 76.
- (132) عطية محسن علي، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 188.
- (133) المرجع نفسه، ص 190.
- (134) المرجع نفسه، ص 192.
- (135) المرجع نفسه، ص 193.
- (136) منصور هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 78.
- (137) المرجع نفسه، ص 80.
- (138) المرجع نفسه، ص 82.
- (139) ماهر أحمد، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 26.
- (140) هيز جون، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010، ص 69.
- (141) يس عامر سعيد وشركاؤه، إدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، مصر، 2001، ص 109.

قائمة المراجع

1. الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- (2) آل مساعد حصة محمد ، العقباوي أحلام عبد السميع ، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، مصر، 2011 .
- (3) الحموي شريف، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (4) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (5) احمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 .
- (6) أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، المنصورة، 2007.
- (7) اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- (8) برنت روبن، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- (9) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009 .
- (10) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات) ، دار الحامد، الأردن، 2004 .
- (11) حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- (12) حسين راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (13) جلوب حسين، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 14) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 15) درويش، دراسات في الاتصال، مطبعة نانسي دمياط، القاهرة، 2006.
- 16) رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18) صالح نجلاء محمد، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 19) عبد الرحمن عزي، الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 20) عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1992 .
- 21) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، لبنان، 2006.
- 22) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 23) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 24) فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007.
- 25) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 26) منى مؤتمن وآخرون، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية و التعليم ، 2001.
- 27) منصور هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
- 28) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- 29) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الأردن، 2000.

30) مكايي حسن عماد، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001.

31) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 .

II. الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) Annie Batroli, communication Et Organisation, Edition d organisation, Paris, 1999.
- 2) Compion(J.I), Organisation, Edition Université, Paris, 1996.
- 3) Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991.
- 4) Francis Vanoye, Expression communication, colin, Paris, 1973 .
- 5) Marc Decaupin – Jean, La communication marketing " cenceptes , techniques , stratégies " ,2eme édition economica, Paris,2002.
- 6) Michel. S, Scott mortton," l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995.
- 7) Nguyen Thanh Fanelly, La communication " une stratégie au service de l'entreprise, les Edition economica, Paris ,1991 .

الملاحق

الملحق رقم (1): جدول تقييم البحوث

العلامة النهائية	المنهجية	المحتوى	اللقاء	أعضاء المجموعة	الموضوع
				- -	فن المراسيم
				- -	فن البروتوكولات و الاتيكييت
				- -	مهارات التعامل مع الشكاوي و إعتراضات العملاء
				- -	مهارات إدارة الأزمات
				- -	مهارات البيع و التسويق
				- -	مهارة التعامل مع الشخصيات الصعبة
				- -	مهارات التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
				- -	مهارات التعامل مع كبار السن
				-	مهارات التعامل مع

				-	الاطفال
				- -	مهارات التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين
				- -	تمارينات جماعية حول إتقان بعض المهارات

الملحق رقم (2): نموذج عن الامتحان النهائي للسداسي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

إختبار في مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة

قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

ماستر 1 اتصال و علاقات عامة

13:00 ← 14:00

الاسم:..... اللقب:..... الفوج:.....

السؤال الأول: إختار الاجابات الصحيحة: (6ن)

1- يعبر عن الرسائل في الموقف الاتصالي بما يلي:

أ- بالرموز اللفظية

ب- بالرموز غير لفظية

ج- بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو كليهما معاً

د- بالكتابة اللغوية

2- القدرة على فهم الرسالة المتلقاة والتفاعل معها , والاستجابة لها , واكتشاف أهدافها

الضمنية و مغزاها ، والتغلب على جوانب القصور فيها " تعكس:

أ- كفاية معرفية

ب- كفاية اجتماعية

ج- كفاية التلقي

د- كفاية الإرسال

3- إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها:

أ- وسيلة الاتصال

ب- التغذية الفعالة

ج- التغذية الراجعة

د- الرسالة العكسية

4- تتأثر عملية الاتصال بعدة عوامل ليفهمه الجمهور ويتفاعل معه:

أ- الكفاية اللغوية

ب- الكفاية الاتصالية

ج- الخبرة المشتركة

د- الضجة أو التشويش

5- عملية تتم بين طرفين أو أكثر ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع

معين دون وجود عوائق:

أ- مفهوم الاستمتاع

ب- مفهوم الحوار

ج- مفهوم الاتصال

د- مفهوم الاتصال الشفهي

6- أي مما يلي ليس من أهداف الحوار:

أ- فهم الآخر

ب- تقبل رأيه

ج- الوصول إلى قناعات مشتركة

د- بيان ضلال الرأي الآخر_

السؤال الثاني: (4ن)

قبل الدعوة لعقد الاجتماعات هناك بدائل تلجأ إليها المؤسسة للإنقاص من التكاليف، حسب
المواقف التالية متى تلجأ المؤسسة إلى الاجتماع و متى تلجأ إلى البدائل، حدد حسب رأيك ما هي
الوسيلة المستخدمة في كل موقف:

1/ نريد عقد اجتماع لكي نتعرف على تقييم

العملاء.....

2/ المدير يريد عقد اجتماع مع مرؤوسيه لكي يناقشا أداء المرؤوسين في الفترة

السابقة.....

3/ مدير المبيعات يود عقد اجتماع مع مديري الإنتاج ليخبرهم بأرقام المبيعات في الفترة

السابقة.....

4/ مدير قسم التطوير يدعو لإجتماع لكي يشرح لمسؤولي الإنتاج النظام الجديد المقترح

لتخطيط الإنتاج و لكي يتعرف على آرائهم.....

السؤال الثالث: (10ن)

اقرأ محضر الاجتماع التالي ونظمه بطريقة نموذجية صحيحة

كان الاجتماع ممتازاً بكل المعايير، وحضره جميع المدعويين الستة في قاعة الاجتماعات

الرئيسية في الشركة. وعلى الرغم من أنه تأخر قليلاً عن الموعد المحدد لبدئه حيث لم يبدأ إلا في

التاسعة والرابع صباحاً من يوم الثلاثاء 2017/04/11م إلا أنه تم إنهاؤه بحزم من قبل رئيس

الاجتماع في الساعة الثانية عشرة. وكان الاجتماع يحمل رقم 9 بين الاجتماعات هذا العام ، وخصص لمناقشة مجموعة من الأمور المتعلقة بتطوير أعمال الشركة. وكان النقاش يدور حول ثلاث مذكرات، إحداها عن التدريب في الشركة، والأخرى عن

التسويق ومعوقاته والثالثة عن إعداد هذه المذكرات مجموعة من المختصين في الشركة. وترأس الاجتماع رئيس مجلس الإدارة السيد م. إبراهيم، وحضره كل من ر. إبراهيم نائب الرئيس ، وف. إبراهيم المدير العام وأ. سعيد مدير الشؤون الإدارية والمالية و ع. الناصر مدير العلاقات العامة في الشركة و ث. عبدالله مدير التدريب. و في بداية الاجتماع صرف الكثير من الوقت في الأحاديث الجانبية التي ليست لها صلة بالاجتماع، ثم بدأ نقاش موضوع التدريب. و تحدث الجميع عن أهمية التدريب في الشركة وعن المشاكل التي تواجه الموظفين في سبيل تحسين مستوياتهم ورفع أدائهم العملي. و في آخر النقاش تم تكليف مدير التدريب بالاتصال مع مركز للتدريب؛ لوضع تصور للدورات التدريبية المطلوبة وتقدير تكلفتها ورفع تقرير بذلك في الاجتماع القادم. وفيما يتعلق بالتسويق، أتفق الجميع على انخفاض مستوى المبيعات في الأشهر الماضية، وذلك بسبب المنافسة الشديدة وعدم اتباع الشركة لطرق حديثة في التسويق. وفي نهاية النقاش تمت الموافقة على عمل حملة إعلامية ورصد مبلغ ثلاثمائة ألف مليون دينار جزائري، على أن يتم التنسيق في الأمر لاحقاً. وفيما يتعلق بإعداد ميزانية لمصروفات عام 2018م تناقش الجميع في ميزانية العام الماضي ونقاط القوة والضعف فيها، ثم كلفوا السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية بإعداد مشروع الميزانية المطلوبة وعرضها على الاجتماع القادم بعد أسبوعين. وكالعادة في مثل هذه الاجتماعات يتولى مدير العلاقات العامة بالتفاهم مع رئيس مجلس الإدارة وضع جدول أعمال الاجتماع، كما يقوم بكتابة المحضر وطباعته وتوزيعه للتوقيع.

جامعة 8 ماي 1945

قالمة 2018/05/20

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

إختبار في مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة

قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

9:00 ← 11:00

ماستر 1 اتصال و علاقات عامة

الفوج:.....

اللقب:.....

الاسم:.....

السؤال الأول: إختار الاجابات الصحيحة: (3ن)

1- تهدف المقابلة الشخصية بصورة أساسية إلى قياس :

أ-الإخلاص في العمل

ب- الصدق والأمانة

ج- المظهر ومهارات الاتصال

د- المعلومات العلمية والتقنية

2- الاستماع الإيجابي يعني:

أ-أن تستمع من أجل أن تتفهم وجهة نظر ومشاعر الآخرين

ب-أن تستمع و أنت تجهز الرد على مايقوله الآخرين

ج-أن تستمع وتحاول أن تدير دفة الحديث

د-أن تستمع وتفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت

3- التوقف المؤقت أثناء العرض التقديمي:

أ-من مهارات أثناء العرض

ب- تمنح نفسك وجمهورك فرصة للتفكير والمتابعة

ج- يقلل من إجهاد جمهورك

4- تغيير نبرات الصوت وطبقاته لإيصال الرسالة, يدخل ضمن:

أ-الاتصال الشفهي

ب- الاتصال غير اللفظي

ج- لغة الجسد

د- الاتصال الطبقي

5- تشير الدراسات إلى ان الفرد أثناء العمل يقضي وقتاً أطول في :

أ -التحدث

ب- القراءة

ج- الكتابة

د- الاصغاء

6- نتذكر بشكل أفضل ما :

أ- نقرأه أو نسمعه أولاً

ب- ما يركز على الإقناع

ج- نقرأه أو نسمعه أخيراً

د- ما يكتب بكلمات مألوفة

السؤال الثاني: ماذا تلاحظ من محضر الاجتماع التالي:(6ن)

محضر اجتماع

موضوع الاجتماع: تقليل وقت انتظار العملاء قبل الحصول على الخدمة

مكان الاجتماع: غرفة الاجتماعات رقم 5

قائد الاجتماع: مدير العمليات- إبراهيم سعد

موعد الاجتماع: يوم الأحد 11 مارس 2007 الساعة الثانية ظهراً

الهدف من الاجتماع: دراسة كيفية تقليل وقت انتظار العملاء بعد وصول عدة شكاوى خلال

الشهر الماضي

ملخص لما دار في الاجتماع

بعد دراسة الموضوع تقرر الآتي:

- تحسين مكان الانتظار

- تقليل الوقت اللازم لخدمة العميل

- تدريب موظفي المبيعات لرفع مستواهم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: (5ن) قدم خمس نصائح للمكلف بالاتصال الذي يريد تحسين الاتصال بالمؤسسة، مع توضيح كل واحدة.

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: (6ن)

تخرجت من قسم علوم الإعلام و الاتصال و تقدمت للعمل بإحدى المؤسسات من خلال مقابلة شخصية، ما عليك فعله و التقيد به للنجاح بهذا المنصب؟

.....

.....

.....

إنتهى بالتوفيق

الملحق رقم (3): بطاقة فنية من عرض تكوين

عنوان الماستر: الاتصال و العلاقات العامة

المداسي: الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المنسول عن الوحدة التعليمية:

اسم المادة 3: مهارات الاتصال في العلاقات العامة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: تمكن الطالب في التحكم المعرفي في مفاهيم متشابهة ومعقدة كالانصات و حسن التفكير و تعني بالمهارة القدرة على عمل شئ و هي درجة الكفاءة و الجودة في الاداء أي تمكن الطالب من حسن استخدام المعلومات بفاعلية و التنفيذ و الاداء بسهولة و من بين المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال التحدث بمهارة وذلك باستخدام الجمل و الفقرات و طريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة

المعارف المسبقة المطلوبة : معارف نظرية عن نظريات الاتصال، حسن التحدث و الانصات و استغلال المعلومات و ذلك لتمكين الطالب من استخلاص النتائج بسرعة و التي تساعده في اتخاذ القرارات

محتوى المادة: دراسة مفاهيمية وتطبيقية

مفهوم و دور و أهداف الاتصال

مفهوم و عناصر الاتصال الاداري

مهام ووسائل و تصنيفات الاتصال

مهارات الاتصال و فعاليتها

مهارة الانصات

مهارة التفكير

مهارة الحصول على المعلومات

مقومات الاتصال في التعامل

معلومات الاتصال

طرق تحسين الاتصال

طريقة التقييم: امتحان كتابي + أعمال أخرى + بطاقة قراءة

المراجع: (كتب،مختصرات، مواقع الانترنت، إلخ

- مي عبد الله سو، الاتصال في عصر العولمة،الذور والتحديات، ط2، بيروت، دار النهضة العربية، 2001

- نصر بوعلوي، التلفزيون القضائي وتأثيره على الشباب في الجزائر، عين مليحة، دار الهدى للطباعة، 2005

المؤسسة: جامعة 08 ماي 1945 قالمة
عنوان الماستر: الاتصال و العلاقات العامة39
السنة الجامعية: 2018/2017

الملحق رقم (4): مذكرة الدروس خاصة بالمقياس



الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
القسم : علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

خطة الدرس - Syllabus

وحدة التعليم: وحدة تدريس أساسية

المادة : مهارات الاتصال في العلاقات العامة

المستوى و التخصص : ماستر سنة أولى اتصال و علاقات عامة

السادسي: الثاني السنة الجامعية: 2020 /2019

الرصيد: 5 المعامل: 2

الحجم الساعي الأسبوعي الكلي : 3 ساعات

محاضرات (عدد الساعات في الأسبوع) : 1.30 سا

الأعمال الموجهة (عدد الساعات في الأسبوع) : 1.30 سا

الأعمال التطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع) :

لغة التدريس: العربية و الفرنسية

الأستاذ المسؤول على المادة : دحوش مينة

الرتبة: أستاذ محاضر صنف أ

المكتب :

البريد الإلكتروني: mouna-doudou@hotmail.com الهاتف: 0661846408

أوقات الإستشارة البيداغوجية/ الإشراف :

يوم الاثنين من 12.30 إلى 14.00

يوم الأربعاء من 11.00 إلى 12.30

الأهداف :

تمكين الطالب في التحكم المعرفي في مفاهيم متشابهة ومعقدة كالاتصالات و حسن التفكير و تعني بالمهارة القدرة على عمل شيء و هي درجة الكفاءة و الجودة في الأداء أي تمكين الطالب من حسن استخدام المعلومات بفعالية و التنفيذ و الاداء بسهولة و من بين المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال التحدث بمهارة وذلك باستخدام الجمل و الفقرات و طريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة

- البرنامج المحاضرات النظرية:
- مفهوم و دور و أهداف الاتصال الإداري.
- مفهوم و عناصر الاتصال الإداري .
- مهام ووسائل و تصنيفات الاتصال الإداري.
- مهارات الاتصال و فعاليتها.
- مهارة الاتصالات.
- مهارة التفكير .
- مهارة الحصول على المعلومات.
- مقومات الاتصال في التعامل .
- معوقات الاتصال الإداري.
- طرق تحسين الاتصال.

التقييم : مراقبة المعارف و الترجيحات :

الترجيح	المراقبة
50%	الامتحان النهائي
50%	الأعمال الموجهة
	الحضور والمشاركة
	الأعمال التطبيقية
	الامتحانات الفرجائية
	مسابقات العروض
	البحوث
	العروض المنفردة
	أخرى
100%	المجموع

المراجع المبيلير غرافية:

(نص ، مراجع متوفرة في المكتبة ، موقع إلكتروني "أنترنت" ، نقاط العروض ، إلخ)

المراجع البيللو غرافية:

1/ الكتب باللغة العربية:

- 1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مفصل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- 2) أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 3) احمد عرنة،سمية هلسي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة فنياب الجامعة، مصر، 2000 .
- 4) أحمد محمد موسى، المفصل في الاتصال الجماهيري، مكتبة زهران العرق، المنصورة، 2007.

- (5) اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- (6) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- (7) بعير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- (8) حسين حريد، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات)، دار الحاناء، الأردن، 2004.
- (9) حسن عماد مكايي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية للتبليغ، القاهرة، 2002.
- (10) حسين زاوية، السلوك في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- (11) حضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (12) ترويعن، دراسات في الاتصال، مطبعة تاسي دنياط، القاهرة، 2006.
- (13) مبعان فراج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (14) عبد الرحمن عزوي، الإعلام والتبليغ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (15) عبد الرحمن عزوي وأخرون، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكوف، الجزائر، 1992.
- (16) عبد الحيد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، لبنان، 2006.
- (17) نصيل دليو، الاتصال، مفاهيمه-نظريته-مبادئه، دار القجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (18) نصيل دليو، اتصال المؤسسة، دار القجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (19) نصيل دليو، تدريج وسائل الاتصال، دار أنطاب الفكر، الجزائر، 2007.
- (20) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (21) منى مؤتمن وأخرون، ليلتار الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية و التعليم، 2001.
- (22) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- (23) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الأردن، 2000.
- (24) مكايي حسن عماد، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية للتبليغ، القاهرة، 2001.
- (25) هاني نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

2/ الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) Annie Batroli, communication Et Organisation, Edition d'organisation, Paris, 1999.
- 2) Complan(J.J), Organisation, Edition Université, Paris, 1996.
- 3) Fanelly Navyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991.
- 4) Francis Vanoye, Expression communication, collin, Paris, 1973 .
- 5) Marc Decaupin – Jean, La communication marketing * concepts , techniques , stratégies * ,2eme édition economica, Paris,2002.

- 6) Michel. S, Scott morton, "l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995.
- Nguyen Thanh Fanelly. "La communication * une stratégie au service de l'entreprise", les Edition economica, Paris ,1991

التاريخ والتوقيع 2020/02/24