

# مهارات تواصل



إعداد

د/ محمد رجب عبده

كود المادة

H 101



# مهارات تواصل

قسم علوم الحاسب

إعداد

د/ محمد رجب عبده





---

## مهارات تواصل

---



# الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
	<b>الفصل الأول مفهوم وطبيعة الإتصال</b>
8	- تعريف مفهوم الإتصال
11	- طبيعة وعناصر الإتصال
17	- بعض النظريات المُفسرة للإتصال
19	- الإتصال الفعّال
20	- معوّقات الإتصال.
21	- كيفية التغلب على معوقات الإتصال
	<b>الفصل الثاني أنماط الإتصال</b>
24	- الإتصالات الشخصية.
25	- الإتصالات المباشرة وغير مباشرة
25	- الإتصالات الإدارية.
25	- الإتصالات الرسمية.
27	- الإتصالات غير الرسمية.
28	- الإتصالات المكتوبة التقارير والمذكرات والشفوية.
35	- الإجتماعات
	<b>الفصل الثالث الممارس العامة لعملية الإتصال</b>
40	- لغة الجسد.
42	- تنظيم الوقت.

44	- فنيات المقابلة.
48	- فن القيادة.
49	- الإنصات الجيد
	<b>الفصل الرابع مهارات العرض</b>
52	- العرض الشفهي الفعّال.
53	- الإعداد الجيد للعرض الشفهي.
55	- تقييم العرض الشفهي.
58	- المناقشة والرد على الاعتراضات.
60	- تقييم أداء العرض الشفهي.
61	<b>تمارين وتدريب</b>
69	<b>أسئلة عامة</b>
77	<b>المراجع</b>

يعد الإتصال أساس النظم الإجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد لشتى الأغراض، ويعتبر الإتصال أساس أو عماد حياتنا اليومية، فالإتصالات هي الجسر الذي يصل الإنسان بالآخرين، والإتصال الفعال هو الذي يحدث تبادل وتفاعل بين أطراف الإتصال.

إن التواصل والتفاعل الإجتماعي له دور مهم في تقوية الروابط والعلاقات بين أبناء المجتمع؛ كما إنه يمكن الإنسان من فهم ذاته والآخرين؛ فالإتصال الإنساني أحد أهم جوانب الحياة وتظهر أهميته عند تعاملنا مع الآخرين سواء في المدرسة أو الجامعة أو العمل... حيث تعد مهارات الإتصال إحدى المتطلبات الأساسية للتطور الشخصي والمؤسسي، ولها الدور الأكبر في نجاح العلاقات الأسرية وعلاقات العمل وتقوية الروابط المجتمعية فيعد التواصل والتفاعل الإجتماعي والقدرة على مشاركة الآخرين عوامل مهمة وضرورية لنمو العلاقات الإجتماعية للفرد منذ مراحل النمو المبكرة؛ لذا تعد مهارات التواصل التي يستطيع الفرد توظيفها بالصورة الصحيحة؛ أحد المؤشرات المهمة على الصحة النفسية؛ ويعد افتقارها عائقاً قوياً يحول دون إشباع حاجاته النفسية والمادية.

يمثل الإتصال 99% من أساليب حياتنا في التواصل مع الآخرين على المستويات كافة، لدرجة أن الصمت بات هو الآخر يمثل نوعاً من الإتصال الفعال الذي ينتمي إلى لغة الجسد. ورغم أهمية الإتصال ودوره الحيوي في تعزيز ثقافات الشعوب وضمن نهوضها واستمرارها، فإن دراسته والتعمق فيه لم يلقيا الإهتمام المنشود إلا من قبل بعض الباحثين في الغرب الصناعي، الذين توصلوا إلى قناعة مفادها أن رقي الشعوب وإزدهارها صار يعتمد اعتماد كلياً على قدرتها على نقل معاني أفكارها وإنجازاتها وبرامجها إلى الشعوب الأخرى للأنتفاع بها، والتعلم منها، والإستزادة بكنوز الفكر الخلاق الذي يخدم البشرية ويثريها. وفي كل دقيقة، يتواصل العالم ويلتحم من خلال الإتصال بأنواعه المختلفة التقليدية منها والإلكترونية حتى صار عالماً قرية صغيرة حقا بفضل تقنيات الإتصال ومهاراته وفنونه وإتساع نطاق إنتشاره من خلال وسائل الإتصال البشرية منها والآلية. ولا يمكن لأي حياة أن تستمر أو تحيي من دون إتصال وصارت كفاءة الإتصال تحدد نجاح الشعوب في بلوغ أهدافها.

تأتي أهمية التعرف علي مهارات الإتصال والعرض بأنها تزودنا بالمعرفة الحديثة حول مفهوم وخصائص ومعوقات الإتصالات الشخصية والإدارية في المنظمات المختلفة؛ والتعرف علي أنماط الإتصالات والعروض في الأداء اليومي؛ والتعامل مع الآخرين داخل وخارج المنظمات. بالإضافة إلى أن مهارات الإتصال تساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً؛ وتقديم رؤية ذات معالم واضحة حول تلك الأهداف .

تعد القدرة على تكوين علاقات تواصل سوية مع الآخرين هي جوهر جميع تفاعلات البشر مع بعضهم البعض؛ ولحسن الحظ أنها مهارة طبيعية يتسم بها جميع البشر تقريباً؛ ولكننا نجد أن هذه المهارة تتوفر بنسبه أكبر لدى بعض الأشخاص عن غيرهم ولكن بما إنها مهارة فيمكننا صقلها وذلك بتعلم المهارات اللازمة للتواصل الفعال. لذا فالإتصال الإنساني لاينبغي أن يترك للظروف العفوية بدون تطوير أو تحسين؛فهو عبارة عن مبادئ وأساسيات يمكن تعلمها ومهارات يمكن تطويرها؛ومفاهيم يجب غرسها والعناية بها فى كل المراحل العمرية .

مادة مهارات الإتصال تهتم بتزويد الطلاب بالمهارات اللازمة لفهم أكثر لأنفسهم وللآخرين لكي يكونوا مؤهلين خلال حياتهم الجامعية وتسعى إلى أن يكون الخريج مؤهلاً بأساسيات الإتصال اللازمة لدخول بيئة العمل والنجاح فيها ملماً بالمهارات الأساسية كالتحدث والإنصات وتقديم العروض فى المناسبات المختلفة؛ولا تعتبر مادة مهارات الإتصال هامة للطلاب الجامعى فقط بل هى مهارة مهمة لنجاح كل إنسان فى الحياة.

ندعو الله سبحانه وتعالى أن يجد هذا الكتاب صدى طيباً لدى كل من يطلع عليه، وأن يكون نافعا، يسهم فى تعزيز حلقات الرقى والتقدم فى مجال التواصل مع الثقافات المختلفة فى الميادين كافة، وأن يكون نافعا أيضا فى تعزيز الأداء والإرتقاء به.

والله ولى التوفيق

# الفصل الأول

## مفهوم وطبيعة الإتصال

- تعريف مفهوم الإتصال
- طبيعة وعناصر الإتصال
- بعض النظريات المفسرة للإتصال
- الإتصال الفعال
- معوقات الإتصال
- كيفية التغلب على معوقات الإتصال



## ➤ مفهوم و طبيعة الإتصال

يعد الإتصال نشاطا ديناميكيا، وإقناعية، وتفاعليا من طراز خاص. وسنجد من خلال بعض الأمثلة والأدلة والشواهد كيف أن الإتصال يكون قادرا على تحقيق أهداف قد تعجز وسائل أخرى عن بلوغها. إن الإتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الإتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والحضارية. حيث أي مجتمع إنساني يقوم على قدرة الفرد على نقل أفكاره ونواياه ورغباته ومعلوماته وخبراته إلى الآخرين؛ كما أنها ظاهرة هامة لأن القدرة على الإتصال بالآخرين تزيد من فرصة الفرد في البقاء.

ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الإتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالم الإتصال وثماره في العلاقات التجارية، والإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء. ورغم قدم الظاهرة الإتصالية فإن الإهتمام بدراساتها دراسة منهجية منتظمة ظهر في أبان الحرب العالمية الثانية 1939 وقد استخدمت كلمة الإتصال في مضامين مختلفة وتعددت مدلولاتها فهي تعنى في أقدم معانيها نقل الأفكار والمعلومات والإتجاهات من فرد إلى آخر وأدى التقدم التكنولوجي إلى تباين معانيها وتعددت استخداماتها في مجالات النقل و المواصلات و الهندسة والطب والإجتماع وعلم النفس، فكلمة إتصال في صيغة المفرد وكصفة Communication تستخدم إلى الإشارة إلى عملية الإتصال؛ أما في صيغه الجمع Communications فتشير إلى الرسائل نفسها أو مؤسسات الإتصال.

وقد استخدم مفهوم التواصل في الوقت الحاضر ليعطى معنى ودلالة على التفاعل في أشياء ومجالات مختلفة ولها أهميتها وبصورة تجعله يحمل معنى النقل؛ لينقل معنى معين أو ليعبر عن معنى عملية التبادل Exchanging والتي تشير بدورها إلى إن شخص قد اتصل بالآخرين ويشارك ويتبادل الأفكار معهم. وبدأ التواصل يتطور بحيث استخدم في الفترات الأخيرة ليعبر عن الأخذ والعطاء والمشاركة في الأفكار المعرفية عن طريق وسائل مختلفة.

### ❖ تعريف الاتصال:

إن كلمة تواصل في اللغة العربية مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنى الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد- والربط يعنى إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، فالإتصال في اللغة أساساً يعني الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.

ويعرف الإتصال بأنه عملية التفاعل القائمة بين فردين؛ أو فرد وجماعة أو جماعتين والتي يتم فيها نوع من التأثير المتبادل من خلال نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعتقدات؛ وذلك في إطار نسق إجتماعي معين يتم من خلال أربعة أشكال؛ الإتصال الذاتي حيث الحوار بين الفرد والذات؛ والإتصال الشخصي يتم بين شخص

وآخر. أما الإتصال الثقافي حيث تتفاعل البيئة الثقافية في شكل معلومات تتنوع فيها المعلومات؛ والإتصال الجمعي الذي يتمثل في الإتصال من مصدر واحد إلى عدة ملايين كما هو الحال في الإعلام.

إن كلمة الإتصال Communication في اللغة الإنجليزية يعود أصلها إلى المصطلح اللاتيني Communis بمعنى الاشتراك في المعلومات والأفكار والاتجاهات مع الآخرين والقيام بالاتصال بمعنى محاولة إيجاد نوع من المشاركة مع شخص آخر أي محاولة إشراكه في المعلومات أو الفكر أو الاتجاهات.

ويرى "لوسيان باي" أن الإتصال هو نسيج المجتمع الإنساني؛ وقنوات الإتصال بمثابة الهيكل العظمي لجسم المجتمع؛ ومعنى إرتباط الظاهرة بالإنسان فإن هذا يعتبر في حد ذاته عقبة أمام تحدي نطاق هذا المفهوم.

**ويعبر عن تعدد وإتساع ظاهرة الإتصال وتنوعها تعدد التعريفات التي قدمها الباحثون ومنها:**

تعريف "هوفلاند" حيث يعرف الإتصال بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها القائم بالاتصال الفرد منبهات بغرض تعديل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة .

وقدم "تشارلز كولي" تعريفاً آخر حيث يرى أن الإتصال أساس العلاقات الإنسانية؛ وليس شيئاً قائماً بذاته، ومن خلال الإتصال يمكن أن تتطور هذه العلاقات؛ وهو يشمل الرموز والمعلومات والأفكار والتجارب. فهو عملية نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من المصدر إلى المستقبل بغرض التأثير عليه لهدف ما وهو لا يعنى توجيه رسالة من جانب معين إلى الطرف الآخر فقط ولا يعنى أيضاً البث أو الإرسال من جانب واحد فالإتصال تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار و يقوم الإتصال على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء.

عرف مايكل ويسترون الإتصال بأنه: «نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم».

كما عرفه إنجل باركنسون بالقول أن الإتصال هو: عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

**ويعرف "جاري Gary وألن Alan":**

التواصل بأنه العملية التي تخبرنا بالتفاعل بين المرسل والمستقبل في الجماعات التنظيمية خاصة المديرين الذين يقضون معظم وقتهم في عملية إتصال وتواصل؛ والتواصل الفعال ينطوي على الحصول على

المعلومات الصحيحة من الأشخاص الجيدة في الأوقات المناسبة؛ ويؤكدان علي أن عملية التواصل التي بها تسلط على المرؤوسين غالباً ما تكون غير فعالة فالمدير أو رئيس العمل قد يجد من الصعب أن يوازن بين المهام أو المتطلبات أو الجوانب الإنفعالية الإجتماعية؛ وكل من الرئيس والمرؤوس ربما يمانع أن يخبر كلاً منهما الآخر بالأخبار السيئة مثل تأثير الأم ؛ كذلك فالمديرين أو من يتولوا زمام الأمور ربما يقللوا من الإتصال مع المرؤوسين أو على الأقل لا يعطوهم الوقت الكافي لعمل تفاعل أو إتصال معهم.

**ويعرف "هوستن وآخرون":** التواصل بأنه الطريقة التي تبنى عليها العلاقات؛ فالأشخاص الناجحون في فن التواصل هم القادرون على إرسال المشاعر والأفكار والمعاني واستقبالها والتواصل الفعال هو البحث عن جميع الطرق والوسائل لتحسين العلاقة مع الآخر.

ويؤكد ستانلي **Stanley** أن الإتصال عبارة عن «عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردية منعزلاً، حيث تقاس فعالية الإتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وإنسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة»

ويرى البعض أن عملية التواصل هي العملية المكتملة لعملية الإدراك في مواقف التفاعل الاجتماعي فعن طريق الإدراك يترتب عليه التواصل كما يترتب على التواصل إدراك جديد للشخص الآخر أو في الصورة المدركة لهذا الشخص مما يؤثر على التواصل بينهما فإدراك الآخر يعتمد في جانب منه على التواصل معه؛ فبدون تواصل لا يوجد تفاعل اجتماعي أو إدراك كامل للأشياء والمواقف.  
يتضح من التعريفات أعلاه أن الإتصال هو:

- ❖ وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى بإتجاه واحد أو بإتجاهين .
- ❖ عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.
- ❖ أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن التوجيه من دون إتصال، مهما كان نوع هذا الإتصال، ومهما كانت الوسيلة الإتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.
- ❖ تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع، والتأثير ...
- ❖ عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الإتصالية.
- ❖ عملية قد تكون نظمية، ومنظمة، بيد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

## طبيعة وعناصر الإتصال

لكي يتم الإتصال وتنتقل الآراء والأفكار في إتجاهين أو أكثر حيث أن المرسل يبدأ عملية الإتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، ورسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر **المستلم** ويرغب أن تصل بنفس المفهوم وتحقق الهدف المنشود. أما المستلم فهو الذي يستقبل الرسالة، ويطلع على فحواها، ويفهمها جيدا، بغض النظر عن وجود التشويش أو **الضوضاء** , وبخصوص وسيلة الإتصال **القناة** فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المرسل إلى المستلم. أما ردود **الفعل** فإن نظام الإتصال ينبغي أن يكون مفتوحة لإتاحة المجال للرحب لتبادل المعلومات بين المرسل والمستلم، وبين المستلم والمرسل من خلال ردود الفعل هذه.

ولذلك تتطلب هذه العملية الإجتماعية عدة عناصر لتتم بفاعلية:

### 1- المرسل Sender :

وهو المصدر الذي يقوم بإرسال الرسالة الإقناعية و يؤثر في الآخرين بشكل معين وهذا التأثير ينصب على معلومات أو اتجاهات أو سلوك الآخرين.

### 2- الرسالة Message :

وهو ما يود المصدر أن ينقله إلى المشاهدين أو المستمعين أو القارئين وهي مضمون العملية الإتصالية. وتكون عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إichاءات معينة.

### 3- القناة Channel :

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الإتصالات السلوكية واللاسلكية مثل الهاتف، والنقل، والانترنت، أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الإعتقادي أو البريد المباشر... وقد تكون وسيلة إعلامية تلفزيون؛ إذاعة؛ صحف والتي تبت أو تنقل من خلالها الرسالة.

### 4- المستقبل Receiver :

وهو المستهدف بالرسالة وأنه العنصر الأساسي في العملية الإتصالية أو الغاية من العملية الإتصالية هو من نريد إقناعه برأي؛ بفكر؛ بإتجاه؛ بشعور .... وغيره.

## 5- التغذية المرتدة Feed Back :

ويقصد بها المرتجع؛ أو رد الفعل أو الحالة التي صار عليها المستقبل بعد أن وصلت إليه الرسالة أو بعبارة أخرى تعكس التغذية المرتدة مدى نجاح التأثير الإقناعي للرسالة بما يؤثر في إحتتمالات التوقف أو استمرار العملية الإتصالية أو إحتتمالات تعديلها مستقبلا لتحقيق الهدف الإقناع بكفاءة؛ وهي أن يدرك القائم بالإتصال نمط استجابة المتلقي لرسالته وتختلف التغذية العكسية في عملية الإتصال المباشر ففي حالة الإتصال المباشر؛ حيث تكون بسيطة ومباشرة فيمكن للقائم بالإتصال أن يدرك أثر رسالته فيعدل منها أو يبقى على عناصرها الأساسية؛ أما في الإتصال الجماهيري فتستغرق التغذية العكسية وقتاً أطول ويصعب إدراك أثرها على الفور.

## 6- الإطار الاجتماعي:

وهو البيئة التي تتم فيها العملية الإتصالية حيث لها تأثير كبير على القائم بالإتصال والرسالة ووسيلة نقلها ومتلقي الرسالة وإستجابته.

وعلى هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المرسل قد يعود لعدة أسباب أهمها:

- ❖ شدة وكثافة التشويش أو الضوضاء .
- ❖ ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها.
- ❖ اختلاف الإدراكات بين المستلم والمرسل.
- ❖ ضعف أو تعقيد في شبكة الإتصال.
- ❖ ضعف التخطيط لعملية الإتصال ذاتها.
- ❖ ضعف شخصية المرسل أو المستلم أو كلاهما .
- ❖ ضعف وسيلة / وسائل الإتصال، أو اختيار الوسيلة / الوسائل غير الملائمة لطبيعة الرسالة.
- ❖ التوقيت الخاطيء لعملية الإتصال.

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الإتصال وكفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بال نوعية والتوقيت المناسبين، أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الإتصال وفعاليتها، فالمدبر الذي يوجه العاملين لديه بإتخاذ إجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيدا إطلاقا ما لم يجد توجيهاته وقد تجسدت على أرض الواقع ردود فعل . وبالتالي فإن نتائج الإتصال أو ثمرته تتضح من خلال ردود الفعل المنشودة. والواقع أن نجاح عملية الإتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على

فهم مستلم الرسالة الإتصالية لمحتواها، وإنما يتوقف أيضا إلى حد كبير على مقدرة المرسل على تفهم المستلم وعلى قدرة المستلم على تفهم المرسل، إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن المرسل هو الطرف الفعال أي الذي يقوم بالعمل كله وما على المستقبل إلا أن يستقبل أي إنه الطرف السلبي ؛ والأمر ليس كذلك على الإطلاق فالمستقبل مشارك إيجابي أصيل في العملية الإتصالية إنه لا يتخذ فحسب قرارا إيجابيا بالإستقبال بل تتوالى قراراته الإيجابية فيفاضل بين الإستمرار أو التوقف منتهياً إلى قرار بهذا الشأن كذلك فإن المستقبل لا يتلقي الرسالة بسلبية معرفية إن جاز التعبير فهناك التمثلات المعلوماتية؛ حيث تجهيز ومعالجة الرسالة معرفيا أو ما يسمى بالإستراتيجيات المعرفية في إدراك وتقييم الرسالة؛ وهناك أيضا كثير من المتغيرات الخاصة بالمستقبل والتي تبين إيجابيته ودوره في العملية الإتصالية والتي تؤثر في قدرة الإتصال الإقناعية.

**وفيما يلي خصائص العناصر التي يتوقف عليها الاتصال وقدرته على الإقناع:**

**أولاً: المصدر المرسل :**

**توجد عدة خصائص للمصدر على النحو التالي :**

**أ- المصدر Source** أو جوانب شخصية مقدم التخاطب والذي قد يكون ظاهراً كحال مرشح يناشد ناخبيه لتأييده، أو مخفياً كمؤلف مقال صفحي أو كتاب وعلى مدى العقود الأربعة الماضية تمكن الباحثون من تصنيف متغيرات المصدر إلى:

1- المصدقية: أي يكون بدرجة كبيرة قابلاً للتصديق فالمصدر مرتفع المصدقية هو شخص يتمتع بكل من الخبرة والمكانة والأهلية للثقة والرغبة في كشف الحقيقة بموضوعية وانخفاض النية لإستمالة المتلقي.

2- الجاذبية: التي تحددها خصائصه الجسمية ومهاراته التعبيرية غير اللفظية ومدى التشابه بينه وبين المتلقي، إذا توجد علاقة اعتماد متبادل بين التشابه والتفضيل؛ حيث فضل من يتشابه معنا في الإتجاهات والإطار الفكري الإيديولوجي ونكره الذين يختلفون معنا فيها.

3- قوته أو قدرته على جعل المتلقي يقر بدعوى المخاطبة من خلال التحكم في نظم الإثابة والعقاب المتاحة.

وتشير البحوث إلى أن هذه المتغيرات يتكامل تأثيرها في تغيير اتجاهات الفرد وتساعد متغيرات أخرى على ذلك كسرعة المصدر في الحديث ونوعه وعمره والجماعة التي ينتمي لها.

### 1- بساطة المضمون مقابل تعقده :

كلما كان مضمون الرسالة مشوشاً أو شديد التعقيد، قل احتمال فهمنا له وبالتالي احتمال أن نفتتح بما تدعو له الرسالة بمعنى إنك إذا كنت تريد أن تقنع الآخرين بشأن موضوع ما أي تود تغيير اتجاهاتهم إزاء هذا الموضوع فتأكد أولاً أنهم يفهمون ما تقول إلا أن هناك حداً من البساطة إذا تجاوزه المضمون فمن المحتمل أن يعتبر إهانة لذكاء المتلقي وبالتالي يكون له تأثير سلبي على اتجاهاتهم نحو المصدر نفسه ونحو ما يعدو إليه بل وقد يؤدي إلى تعديل الاتجاه إلى عكس ما يريد المصدر أو يطلق عليه بالتأثير المضاد.

### 2- طريقة عرض الموضوع:

تتأثر القدرة على الإقناع ومدى قبول موضوع ما بكيفية عرض المعلومات، هل مثلاً ينبغي أن نعرض الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للموضوع، أي ما له من حسنات وما عليه من مأخذ أو ما يؤدي إليه من مساوئ هل نركز فقط على الجوانب المؤيدة لوجهة نظرنا دون الإشارة للجانب الآخر من الجدل؟ كيف يمكن عرض الموضوع دون إن يثير تناقضاً لدى المتلقي؟ وعرض الموضوع من جانب واحد هو عرض لاشك متحيز وهو ما يقلل من القدرة الإقناعية للمصدر؛ غير أنه إذا كان المتلقي غير متعلم أو ضئيل التعليم؛ أو يكون مؤيد للجانب الآخر من الجدل فمن الأفضل عرض الموضوع بما يؤيد موقفك تجنباً لأي خلط؛ أي أعرض وجهة نظرك.

وحيث يكون الإقناع موجهاً إلي أشخاص على علم بجوانب الموضوع فمن الأفضل عرض الرسالة بشكل يظهر إيجابياتها مع الإشارة إلى وجود بعض السلبيات أو بعض وجهات النظر المعارضة ولكن دون الدخول في تفاصيل هذه السلبيات ذلك لأنه إذا كان الموضوع مثيراً جداً فسوف يؤدي عرض جانبه إلى إثارة جدل يضيع معه موضوع الرسالة إذا تجاهلت بعض النقاط المثارة حوله فإن ذلك قد يوحي بأنك تخفي شيئاً ما. وعموماً فإن التقييم الدقيق للمتلقي أو هدف الرسالة أمر غاية في الأهمية؛ فإذا شعر المصدر أن المتلقي لديه معلومات كافية عن الموضوع وهو مؤيد لإتجاه المصدر نحو هذا الموضوع فليقل ما يريد جمهوره سماعه أي الجانب المؤيد لإتجاهه أما إذا كان المستهدف بالرسالة مجموعة من الأشخاص على علم بجوانب الموضوع ومنتشكين حياله فإن عرض الموضوع من جانب واحد سيؤكد ظنهم في تحيز المصدر الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في التأثير على اتجاهاتهم أو اجتذابهم للجانب الذي يؤيده المصدر.

### 3- تقرير النتائج:

يعد تقرير النتائج صراحة أو ضمناً للمستمعين أمراً هاماً بالنسبة لشكل ومحتوى عملية الإتصال ؛ بمعنى آخر هل يقرر المرسل صراحة نتيجة مناقشاته وأدلتها؛ أم يترك المستمعين يستخلصون النتائج بأنفسهم ؟

ويرى البعض كما رأي أرسطو من قبل - أن الأعضاء المستمعين حين يسمح لهم بإستنتاج نتائجهم المنطقية بأنفسهم يكونوا أكثر سروراً بأنفسهم؛ وبالتالي أكثر ميلاً لقبول الوضع المرغوب، ولكن من ناحية أخرى عندما تكون نتائج المرسل غير محددة بصورة واضحة صريحة؛ فإن هناك احتمالاً أن المستمع قد يفشل في إستخراجها بنفسه وبالتالي لن يحدث تغيير في الإتجاه.

وتشير المعلومات المتاحة حالياً؛ أنه عندما تعلن النتائج الصريحة عن طريق المرسل فإن الفرصة تكون أكثر لتغيير الإتجاه مما لو ترك للمستمع أن يصل بنفسه إلى هذه النتائج وكما هو متوقع فإن الأفراد ذوي الذكاء العالي سوف يتأثرون بالنتائج الضمنية أكثر من تأثرهم بالنتائج الصريحة مقارنة بالمستمعين الأقل ذكاء؛ و بالتالي هم أقدر في الوصول إلى نتائج بأنفسهم؛ ولكن دراسات "هوفلاند" أشارت إلي عدم وجود علاقة بين الذكاء وتقرير النتائج صراحة أو ضمناً للمستمعين.

### 4- ترتيب العرض أو تنظيمه:

عندما يكتب الداعية خطبة أو يكتب المصدر رسالته فإنه يواجه بالسؤال التالي ما أحسن طريقة لتنظيم حججه هل يبرز الحجج الايجابية أولاً ثم السلبية ثانياً وهل ينبغي أن يبرز المحاسن أولاً ثم المساوي ثانياً أو العكس ؟

لقد كرس "ميكجوري 1975م" جهوده لدراسة هذه القضية ولتحديد أحسن طريقة لإقناع السامع لتقبل برنامج تربوي بعض خصائصه تري علي أنها مرغوبة بواسطة السامعين وبعضها غير مرغوبة. وقد استنتج الباحث ما أكدته دراسته من أنه حينما تذكر الخصائص المرغوبة أولاً ثم الغير مرغوبة ثانياً فإن موافقة أكبر سوف تتحقق مما لو حدث العكس. وهذا الإستنتاج مبني علي الحجج التالية: قد يبدو السامع للرسائل أو الإتصالات أو الحجج غير المرغوبة وكأنه يقول لنفسه: ما يقول هذا الرجل يبدو وكأنه حقيقة؛ ولكنني أشعر أنها غير سارة ولذا فإنني لن أستمع إليه أكثر من ذلك.

أما السامع الذي يستمع أولاً إلي الإتصال المرغوب فقد يبدو وكأنه يقول لنفسه: إن تعليقات هذا الرجل لطيفة ومبهجة؛ وتستحق الإستماع ولذا فإنني سوف أتابع ما يقول بانتباه ونتيجة لذلك فإنه يدرك كثيراً من الحجج ويتأثر بها حتى مع السامعين المعجبين. ويرتبط بسؤال "ميكجوري" ذلك السؤال الذي أثار الباحثين



وهو: هل يتغير الإتجاه بصورة أكثر فاعلية بإثارة الخوف قبل إبراز الحقائق التي جمعت بقصد تلطيف وتهدئة ذلك الخوف؟ أم أن العكس هو الأكثر فاعلية؟

### ❖ حدة الخوف أو التهديد:

إن القائم بالإتصال سواء أستخدم التابع الأول الذي يبرز المادة الإعلامية التي تثير الخوف أولاً ثم اتبعها بالمعلومات المطمئنة أو التابع الثاني المعاكس له فإنه يفترض ضمناً أن استخدام التخويف أو التهديد يعتبر فعالاً في تغيير الاتجاه فما مدى صحة هذا الافتراض؟

لقد درس "فيشبيك وجانيس" تأثير ثلاثة مستويات من الخوف خلال محاضرة مزودة بوسائل الإيضاح عن السلامة قدمت لثلاث مجموعات متجانسة من طلبة المدارس الثانوية.

والتأثير الفوري لمستويات الخوف الثلاثة أو لعرض مادة الإتصال ذات المستويات الثلاثة من الخوف القوي والمتوسط والضعيف يظهر أن التأييد للسلوك الموصى به كان مرتبطاً ارتباطاً عكسياً بحده الخوف المثار. فالخوف الخفيف أدى إلى 37% من التغيير المطلوب؛ والمستوى المتوسط من الخوف أدى إلى 22% من التغيير؛ والمستوى القوي أدى إلى 8% فقط من التغيير المطلوب؛ وبعد أسبوع واحد عرضت العينة لدعاية مضادة ومناقضة للمادة الأولى ويعرض جدول 1 تأثير هذه الدعاية المضادة.

جدول 1 يوضح تأثير درجات الخوف المختلفة علي رد الفعل للدعاية المضادة التي تعقب الإتصال الأول في صورة نسب مئوية للتغيير.

النسب المئوية للتغيير			نوع التغيير
الخوف الضعيف %	الخوف المتوسط %	الخوف القوي %	
14	28	20	تقبل الدعاية المضادة
54	42	28	رفض الدعاية المضادة
32	30	22	لا تغيير

لقد أرجع الباحثون السبب في عدم فاعلية التخويف الشديد إلى أنه يثير القلق الذي يثير بدوره العدوانية نحو مقدم الإتصال والعدوانية بدورها تخفف القلق أو تنفس عنه؛ وبالتالي إلى رفض مادة الإتصال التي تثير الخوف والقلق؛ واستخدام مادة إعلامية مثيرة للخوف الشديد أو مهددة في تغيير الإتجاهات سندعى الحذر؛ وقد يكون الخوف أفضل في هذا الصدد.

## ج المستهدف بالإقناع المستقبل :

### 1- الذكاء:

إن مستوى الذكاء يؤثر في مدى قابلية المستقبل للإقناع بالرسالة؛ فالأذكى أكثر قدرة علي فهم الرسالة الموجهة إليهم؛ وهو ما قد يرتبط إيجابياً بحدوث تغيرات في الإتجاهات؛ ولكن يمكن القول بأن الأذكى أكثر قدرة علي تقييم الرسالة؛ وهو ما قد يرتبط سلباً بمدى تأثيرهم بمحاولات الإقناع؛ لذلك لا يمكن القطع بنوعية العلاقة بين الذكاء ومدى القابلية للإقناع؛ فالأراء أحياناً متضاربة كذلك الدراسات ولكن يمكن القول أن هناك متغيرات وسيطة في نمط العلاقة والقابلية للإقناع؛ ووفقاً لنتائج بعض الدراسات فإن هناك بعض المتغيرات المعرفية التي لها دور في تغيير الإتجاه من فهم وتقبل واستعادة..... الخ

### 2- الجمود Dogmatism:

أشارت بعض الدراسات إلى أن قابلية الفرد للإقناع تتأثر إلى حد كبير بخصائصه الشخصية مثل الجمود والتسلطية؛ فالأفراد الأقل جموداً وتسلطية ترتفع قابليتهم للإقناع مقارنة بمن أكثر منهم في هذه الخصائص كالجمود والتسلطية.

### 3- تقدير الذات Self-Esteem:

الأكثر توقعاً أن الأشخاص مرتفعي تقدير الذات والأكثر ثقة بأنفسهم أقل قابلية للإقناع مقارنة بمنخفضي تقدير الذات. إلا أن هناك دراسات أوضحت أن الذين تقل ثقتهم بأنفسهم أقل الناس خشية من الخروج علي المألوف ونبذ ما يوجه إليهم من توجيهات دعائية. والدراسات الأكثر حداثة تشير إلى أنه من المفيد أن ننظر إلى العلاقة بين تقدير الذات والإقناع ليس على أنها علاقة خطية؛ بل أن الإقناع يزداد بين الأفراد ذوي الدرجات المعتدلة في تقدير الذات لكنها تقل عند ذوي الدرجات المتطرفة أي أصحاب الدرجات العالية جداً أو المنخفضة جداً في تقدير الذات.

## ➤ بعض النظريات المفسرة للتواصل:

### 1 نظرية "باندورا "

#### ❖ التعلم الاجتماعي:

يرى باندورا "إن الملاحظة هي المصدر الرئيسي لتعلم الفرد السلوك؛ ويذكر أن التعلم يحدث من خلال أربع عمليات أساسية حيث يرى أن عدم توفر أحدها ربما يؤدي إلى حدوث خلل في هذا النوع من التعلم وتتمثل هذه الجوانب في الإنتباه - الإحتفاظ - الإستخراج الحركي أو إعادة الإنتاج - الدافعية .

## ❖ التوجه السلوكي:

يرى أصحاب التوجه السلوكي أهمية تعلم الفرد للمهارات وأهمها مهارة الإتصال عن طريق التعزيز الذي يتبع سلوك الفرد ويدعمه؛ كما يرى أصحاب هذا التوجه أنه يمكن تعليم الفرد جميع أنواع السلوك والمهارات عندما يعزز الإستجابات عن طريق مدعمات السلوك كالجوائز والمكافآت وغيرها من المدعمات المادية والمعنوية.

## ❖ التوجه المعرفي:

يرى أصحاب هذا التوجه أن العمليات العقلية والمعرفية لها الأثر الأكبر في طريقة وأسلوب التواصل بين الأفراد؛ حيث يمر الناس بمراحل مختلفة من عمليات التعلم والتفكير من مرحلة الرضاعة إلى الشباب؛ ولكل مرحلة خصائصها المميزة في التفكير والتعلم وكذلك باقي المراحل العمرية؛ لذا فالجانب المعرفي لكل من المرسل والمستقبل للرسالة يعتبر عنصر هام وفعال في عملية الإتصال.

## 2 نظرية "كولن" "Colin" في التواصل:

تعتبر نظرية كولن من النظريات الرائدة في مجال التواصل والتي استخدم فيها بعض المصطلحات المستعارة من العلوم الكهربائية والإلكترونية مرسل - رسالة - تدفق - مستقبل - تغذية رجعية وتعتمد هذه النظرية على عقل الإنسان باعتباره المركز الرئيسي للتواصل بالنسبة للإنسان سواء في الإرسال أو الإستقبال وذلك بأن العقل هو الذي يصوغ ويترجم الرسالة والتي يتولى توصيلها الجهاز الصوتي إلى المستقبل؛ بالإضافة إلى العمليات المعرفية الأخرى كالتذكر والانتباه وغيرها.

## 3 نظرية وارين Warren:

وهي ترى أن نموذج التواصل يعتمد على قيام المرسل رسالة وقد تكون هذه الرسالة لفظية أو صور ثم يقوم المرسل بتحويل الرسالة إلى إشارة مناسبة لقناة التواصل؛ وهذه القناة هي الوسيط لنقل الإشارة من المرسل للمستقبل.

## 4 نموذج ريلي Riley:

وهو يضع أهمية كبرى للسياق الإجتماعي حيث يرى أن فهم طريقة إنتماء الأفراد للجماعات أمر هام؛ كالعائلات والتجمعات الصغيرة والكبيرة وهؤلاء الأفراد يتأثرون ويفكرون ويحكمون ويرون الأشياء بمنظار الجماعات التي ينتمون إليها وهذا النموذج يرصد مختلف العلاقات النفسية والاجتماعية بين المتواصلين داخل السياق الإجتماعي ويساهم في تأسيس علم تواصل الجماعة.

يتضح من خلال هذه النظريات إن عقل الإنسان هو المركز الرئيسي للتواصل وهو الذي يصوغ الرسالة بالمعنى الذي يريده ويتوقف معنى الرسالة وطريقة فهمها على الطريقة التي تم استقبالها بها؛ فهو استجابة متعلمة تعتمد على طبيعة كل من المرسل والمستقبل وترتبط كثيراً بالقدرات العقلية .

### ➤ الاتصال الفعال:

لإجراء اتصالات قيمة ومقابلات شخصية بهدف الحصول على معلومات يكون لها أثر فعال؛ يقدر خبراء العمل أن حوالي 80% من الأعمال الشاغرة لا يعلن عنها أبداً؛ مما يمكن أن يضع المرء خارج المنافسة الحالية لسوق العمل فإذا لم تنل فرصة عمل فبالأكيد لن تكون مهياً لإجراء مقابلة عمل.

لذا فكيف يتسنى لك تحسين وضعك الوظيفي؟ بالتأكيد بتعزيز مواردك المتاحة - شبكة علاقاتك بين العائلة والأصدقاء والأساتذة وزملاء العمل الحاليين أو من كانوا في الماضي فهؤلاء الناس لهم صلات وعلاقات بأناس آخرين من خلال شبكة علاقاتهم الخاصة.

### أولاً: خلق شبكة علاقات نموذجية:

هذه الخطوات التالية ستساعدك في عملية تحديد و إثراء شبكة علاقاتك:

#### 1 التنوع:

لا تقصر علاقاتك على مجموعة خاصة من الناس تعتقد أنهم الصفوة؛ بسبب أنهم تخرجوا من أعرق الجامعات فأنت لا تدري من يمكنه مساعدتك؛ أو في أي موقع هو؛ فكلما توسعت في تنوع علاقاتك بالناس؛ كلما تنوعت المعلومات التي ستحصل عليها؛ فيجب أن تكون شبكة علاقاتك تشمل الأصدقاء و الأقارب والمعارف والجيران وزملاء الدراسة والعمل طبيبك الخاص؛ موظفو التأمين؛ العاملون في البنوك؛ رجال الدين؛ البارزين في مجتمعك؛ العمال في المحلات التجارية التي تتردد عليها؛ أصدقاك في النادي ..... الخ

#### 2 داوم على الاتصال:

أن تخبر الشخص الذي ذلك على شيء أو أمك بمعلومة بما حدث بعد ذلك إنه شيء من المجاملة يمكن أن يوطد علاقاتك ويؤدي إلى المزيد من المساعدات.

### ثانياً: تعزيز مواردك المتاحة باستخدام فنيات تساهم في تدعيم علاقاتك بالآخرين :-

1- أن تأخذ وقت كافي أثناء عملية التواصل.

2- أن تقبل الآخرين.

3- الإهتمام بالمشكلات.

4- تحدث وتكلم عندما تشعر برغبتك في التحدث.

5- أستمع بنشاط واهتمام .

6- أعطى وقت مخصص للتغذية الرجعية.

إن الإتجاهات أو التوجيهات التنظيمية لتحسين التواصل تشتمل على 360 درجة تغذية راجعة ؛ كالدراسات والاستقصاءات على الموظفين؛ الأقتراحات؛ الإستعلام وسؤال الأنظمة؛ الخط الساخن؛ شبكة التليفزيون؛ تدريب المديرين؛ المتصلين يجب أن يختاروا الوسائط الإعلامية التي تعطيهم رسائل سريعة وغير روتينية.

### ➤ معوقات الإتصال:

ولأن هناك عوامل تجعل الإتصال بناء وفعال؛ فهناك بعض العوامل والأسباب التي تعيق عملية الإتصال وتجعل الرسالة لا تصل بطريقة واضحة وتؤدي الغرض منها وتشمل معوقات الإتصال علي:

### ❖ معوقات نفسية واجتماعية:

وهي تتعلق بالفرد وطبيعة المجتمع ؛ حيث تمثل العادات والمعتقدات حجر الزاوية في عملية الإتصال؛ وهي التي تؤثر على طريقه فهم المرسل والمستقبل للرسالة؛ مما يجعل الرسالة تفقد المعنى المقصود منها.

### ❖ معوقات بيئية:

مثل نقص الأدوات والمعدات المناسبة وقدم عناصر التكنولوجيا في المؤسسة وعدم التجانس والإنسجام بين أفرادها؛ كذلك التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة مما يجعل نمط وأسلوب الإدارة غير ثابت لوقت كاف.

### ❖ معوقات لغوية:

هي تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات والمصطلحات المنفق عليها داخل المؤسسة؛ هل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

## ➤ كيفية التغلب على معوقات الإتصال

سنحاول تسليط الضوء على أبرز هذه المشكلات من خلال تقسيم عملية الإتصال وفق كل عنصر من عناصرها.

### 1- المرسل:

يعد المرسل من حلقات الإتصال البارزة التي تؤثر في صميم عملية الإتصال، وبالتالي فإن أولى مشكلات الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي به ولتحسين فعالية هذا العنصر وإحكام السيطرة والنوعية عليه، ينبغي إعطاء الجوانب التالية اهتماما خاصا:

- أ- تزويد المرسل وتدريبه على مهارات الإتصال، سواء الإتصال اللفظي أو التحريري، مثل الإنصات والتحليل، والاستقراء، وغيرها.
- ب- الإهتمام بالحالة النفسية للمرسل، من خلال تأهيله على أساليب الإتصال ومستلزماته وشروطه، فالمعروف أن النفسية السيئة للمرسل تؤثر بشكل سلبي على عملية الإتصال.
- ت- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد، حيث لا يجوز لشخص غير ضليع بفنون الإتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير. فمضمون الرسالة يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم أو ثقافته.
- ث- استخدام لغة مشتركة، وبسيطة، وذات معان يدركها ويفهمها المستلم أو مستقبل الرسالة، مثل الإبتعاد عن العبارات والمصطلحات الفنية أو التقنية التي لا تقع ضمن لغة مستقبل الرسالة أو مفسرها.
- ج- ضرورة أن يكون القول مقرونا بالفعل أن تكون الرسالة التي يرغب المرسل ببيئها ذات معنى وأن هذا المعنى يؤدي إلى حصول فعل معين ذي فائدة أو مغزى

### 2- الرسالة:

ينبغي أن تتصف الرسالة بخصائص أو جوانب تجعلها فعالة حق وهناك خمس ركائز ينبغي الإعتماد عليها وتنفيذها لضمان فعالية الرسالة.

- أ- الوضوح، حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصرامة، وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.
- ب- التكامل، بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة، أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.
- ت- الإيجاز، بمعنى أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل، والإبتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والفتور.
- ث- التحديد، أي الإبتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

ج- الصدق والدقة، فللصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الإتصال.

### 3- التغذية العكسية:

تعد من أهم عناصر تقييم فعالية الإتصال، وعليه فإن العمل على تحسينها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الإتصال برمته. ومن أبرز وسائل تحسين الإتصال ما يسمى بالتغذية العكسية البناءة Constructive feedback وهي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة، سهلت عملية الإتصال وازدادت فعاليتها. وعموما فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الإعتبارات التالية:

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

ب- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

ت- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

ث- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن أستلمها المستلم.

### 4- مستقبل الرسالة:

تعد من عناصر الإتصال المستهدفة بالرسالة، وبالتالي فهي حلقة أساسية لا بد من إحكام السيطرة النوعية عليها لضمان فهم الرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوءها وبهذا الصدد نقترح الآتي:

أ- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والإستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتنسيق المواقف والإتجاهات بينهما.

ت- تطوير مهارات الإتصال والفهم والإستيعاب والتحليل والإستنتاج والإستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة.

ث- تعيين الكفاءات القديرة والتمكنة في قنوات الإتصال.

ج- ضرورة كسر الفجوات السلوكية والثقافية والإقتصادية ... القائمة بين أطراف العملية الإتصالية

المرسل والمستقبل ما يجعل هذه الأطراف قادرة على الإتصال والتواصل دون قيود أو عقبات من أي نوع.

ح- التركيز على مسألة التوقيت في الإتصال خصوصا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حين يلعب وقت استلام الرسالة دورا أساسيا في نجاح الإتصال أو فشله.

# الفصل الثانى

## أنماط الإتصال

➤ الإتصالات الشخصية

➤ الإتصالات المباشرة والإتصالات غير المباشرة

➤ الإتصالات الإدارية

➤ الإتصالات الرسمية

➤ الإتصالات غير رسمية

➤ الإتصالات المكتوبة التقارير و المذكرات والإتصالات الشفوية

➤ الإجتماعات



## أنماط الإتصال:

تتعدد أنواع الإتصال ومستوياتها فهناك الإتصال اللفظي وغير لفظي؛ والشخصي والإداري -

الرسمي وغير رسمي:

### ➤ الإتصال الشخصي:

وهو الإتصال الذي يتم بين فرد وآخر أو مجموعة أفراد؛ وهو ما يمارسه الشخص في الحياة اليومية بشكل مستمر؛ ويتميز بإنخفاض تكلفته ومحدودية جمهوره.

إن العلاقات التي تسودها مبادئ التفاهم والثقة والشعور بالمودة تؤدي إلى الإحساس بالترابط والتواصل بين أطرافها ولا يمكن أن تتم إقامة هذه العلاقات مع شخص بمفرده؛ حيث تتطلب وجود أكثر من طرف.

❖ هناك أربعة عناصر رئيسية تعطي إنطباع سريع ومباشر عن الفرد أثناء عملية التواصل وهي:

• المظهر.

• لغة الجسد والإيماءات.

• الصوت.

• اللغة/الكلمات.

### 1- المظهر:

كلما اقتربت هيئتنا من الهيئة التي يوجد عليها من حولنا شعرنا بمزيد من الراحة والتفاهم معهم؛ ويمثل المظهر أحد العوامل المهمة في اختيار شريك الحياة وفي شتى مجالات العمل.

### 2- لغة الجسد:

من المؤشرات الرئيسية التي تدل على وجود علاقات قوية بين الأشخاص هي الإيماءات المشتركة بينهم فالتواصل الجيد بلغة الجسد يعزز روابط التواصل والتفاهم مع الآخرين مثل تعبيرات الوجه وطريقة الجلوس....

### 3- الصوت:

إن التوافق أيضاً في نبرة الصوت وسرعته وطبقته أحد المؤشرات التي تحقق علاقات التفاهم والتواصل الجيدة بين الأفراد. فهناك أصوات تضيف معان أكثر على الكلمات فصوتك يعكس ما بداخلك ربما يكون موضوعك رائعاً ومظهرك رائعاً وحضورك حضور خير ولكن إذا تحدثت بصوت رتيب ممل أو ظللت تصرخ بصوت حاد مرتفع؛ فسوف يشعر المستمع بغربة وينصرف عنك.

#### 4- اللغة/الكلمات:

تعتبر اللغة أهم العناصر في توثيق أو اصر التواصل بين الناس فقد تدرك أهمية العنصر عندما لا نستطيع فهم ما يقوله الآخرون بشكل صحيح؛ أما في نطاق العمل ؛ فقد يؤدي هذا إلى الشعور بالعزلة وافتقاد الشخص للتواصل مع غيره من الأشخاص خاصة عند الإنضمام لإحدى الشركات لأول مرة حيث يستخدم فيها كل فرد مصطلحات فنية معينة لن يسهل إدراكها من جانب كل الأفراد. ويمكن تقوية علاقات التواصل والتفاهم وتنميتها بسهولة من خلال مراعاة العناصر الرئيسية سابقة الذكر لتكوين هذه العلاقات.

#### ➤ الإتصالات المباشرة والإتصالات غير المباشرة:

يقصد بالإتصالات المباشرة التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو طرف ثالث. أما الإتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر طرف ثالث في الغالب. ويتميز الإتصال المباشر بعدة مزايا هي:

1. تسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بوضوح تام دون تحريف.

2. ضمان المرسل أن رسالته قد وصلت كما يريد تماماً.

3. ضمان المستقبل بأنه قد فهم الرسالة تماماً كما يريد المرسل وذلك من خلال الإستفسار.

4. ضمان سرية عملية الإتصال دون تسرب المعلومات.

هذا بالإضافة إلى أن الإتصال غير المباشر له دواعيه وخصوصاً إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كان هناك عائق يمنع الإتصال المباشر.

#### ➤ الإتصال الإداري:

وفيه يتم التفاعل بين الأفراد في مجال العمل كالمؤسسات والمنظمات والشركات كالتفاعل بين الزملاء ورؤساء العمل والمرووسين ويتطلب ذلك أحيانا إلقاء الخطب والندوات والمؤتمرات؛ وهي عملية إدارية لها أبعادها الإجتماعية والسلوكية وتهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للمنظمة. وتبادلها مع المنظمات الأخرى إذا تطلب الأمر.

وتنقسم الإتصالات الإدارية إلى اتصالات رسمية وغير رسمية:

#### ➤ الإتصالات الرسمية:

هي الإتصالات التي تتم وفق لوائح وقوانين السلطة الرسمية؛ وتطلق بناء على قواعد وإجراءات محددة رسمياً وتأخذ غالباً تلك المسارات:

## 1- الإتصالات الهابطة :

وهي التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين وتأخذ أسلوب التوجيهات أو التعليمات أو القرارات أو الأوامر. ولقد وضح الله عز وجل لنا ذلك في قوله تعالى: **وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ**

## 2- الإتصالات الصاعدة:

هي التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل وتأخذ شكل الآراء والتقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات.

وهذا ما وضحه الإسلام لنا في قول الله عز وجل: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَنْ تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ .** ولكل منهما مزاياه:

### ❖ مزايا الإتصال الهابط:

1. تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم مما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم.
  2. تجعل الموظف يشعر باهتمام الإدارة فيه مما يخلق الثقة في نفسية الموظف.
  3. تمكين المرؤوسين من متابعة التغييرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المنظمة.
- أما بخصوص الاتصالات الصاعدة فهي تتمثل بالمشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين وهذا كله يؤدي إلى شعور الموظف بالثقة في النفس مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.

### ❖ مزايا الإتصال الصاعد:

1. يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الإجتماعية لهم.
  2. يمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المنظمة ودرجة الرضا عنها.
  3. يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها ووصولها إلى درجة لا يمكن حلها.
- ويعتقد أن تواجد هذين النمطين من الإتصال لا بد أن يكون في جميع المنظمات دون استثناء ولكن درجة تواجدها يتوقف على طبيعة الرؤساء هل يميلون إلى الإستبداد أم إلى الإعتماد على مشاركة الآخرين.

## 3- الإتصالات الأفقية:

ويتم هذا النوع من الإتصالات إما بصورة رسمية أو غير رسمية ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذي تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمل على الإتصال مع بعضهم وتبادل

المعلومات وهذا النوع من الإتصالات حث عليه الإسلام لقوله تعالى: **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا** .

ويمكن أن تتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإدارية الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة وتأخذ شكل المشورة أو تبادل الآراء أو إرسال وتبادل وجهات النظر والتقارير لتنسيق العمل.

أما الإتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح وقد يكون ذلك محدداً بصورة رسمية وقد يتم بصورة غير رسمية وذلك حسب سياسة المدير أو حسب السياسة العامة للمنظمة، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية أو إنسانية كلما سمحت بهذا الشكل من الإتصال، وتبرز أهمية ذلك الإتصال في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ القرارات، كما أن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ويبرزهم كشركاء في الإدارة مما يزيد من ولائهم لسياسات المنظمة وفي هذا ضمان لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة.

### ➤ الإتصالات غير الرسمية:

هو ذلك الإتصال الذي يتم بالإستناد إلى الأعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محدداً بأي اعتبارات أخرى. ويتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الإتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية؛ أي أن العلاقات الشخصية والإجتماعية لها دور كبير وفعال في عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالإتصال الرسمي ويمكن تقسيمه إلى:

- 1- اتصال داخلي:** وهو الذي يتم داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.
- 2- اتصال خارجي:** هو الإتصال الذي يكون من وإلى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية أو غير رسمية.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أن المنظمة مهما حاولت الإلتزام فقط بالإتصالات الرسمية لا تستطيع حيث أن الإتصالات غير الرسمية لها أهميتها داخل المنظمة بل يمكن أن تقدم خدمات عديدة للمنظمة وتتوقف فعالية الإتصالات الرسمية على توفر عدة عوامل مختلفة منها:

- أ-** وجود خطط واضحة ومحددة للإتصال ومعروفة للجميع.
- ب-** وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل.
- ت-** مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الإتصال الرسمي حتى لا يتجاوز أحد الآخر سواء كان الرؤساء أو المرؤوسين.
- ث-** مراعاة أن تكون خطوط الإتصال صالحة دائماً ولا تنقطع.

ج- حرص القائمون على الإتصال الرسمي على مراعاة قبول الآخرين لرسائلهم وأن يكون هذا القبول برضا وليس إذعان.

أما بخصوص الإتصالات غير الرسمية فهي كما قلنا سابقاً فإنها تلعب دوراً كبيراً في تقوية التفاعلات الشخصية بين العاملين وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية فإن ذلك سينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب والعكس هو الصحيح بمعنى إذا لم يتم توجيه الإتصالات غير الرسمية بشكل جيد قد تؤدي إلى تفكك المنظمة وجعلها تعاني من مشكلات كثيرة.

إن عملية اعتماد المنظمات والمؤسسات على هذا النوع من الإتصالات الغير رسمية تتوقف على كبر المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث أن المنظمات الكبيرة يجب عليها الإعتماد في الأساس على الإتصالات الرسمية أكثر من المنظمات الصغيرة التي من الممكن أن تطور هذا النوع بصورة واضحة؛ لأن المنظمات الكبيرة المسؤولين فيها ليس لديهم وقت كافي لسماع الأفراد من المستويات المختلفة؛ بهدف معرفة الأخبار التي لا تصل إليهم.

وفي أي منظمة يجب عدم الإعتماد على الإتصالات غير الرسمية منفردة في عمليه الإدارة لأن هذا النوع من الإتصالات لا يمكن أن يخضع للرقابة الرسمية لذلك من الممكن أن يقوم بنقل معلومات غير صحيحة وغير دقيقة.

### ➤ الإتصالات المكتوبة والإتصالات الشفوية

ويقصد بالإتصالات المكتوبة أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب..... الخ.

ويدعو الإسلام إلى استخدام الإتصالات المكتوبة لما لها من أهمية بالغة في توصيل المعلومات ولعل ذلك واضحاً في الآية الكريمة **أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَهُ إِلَيْهِمْ**

كما أن السنة النبوية الشريفة دعت إلى استخدام الإتصال الكتابي حيث أن الرسول الكريم قد استخدم هذا الأسلوب مخاطباً كافة ملوك الأرض ففي الحديث الشريف " عن أنس أن النبي كتب إلى كسرى وإلى قيصر وإلى النجاشي وإلى كل جبار يدعوهم إلى الله تعالى"

❖ يتمتع هذا الأسلوب بعدة مزايا:

- المادة المكتوبة هي أكثر وضوحاً.
- تمنع التلاعب والتحريف في المعلومات.

- يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للإستشارة بها في المستقبل.
- أنها تضمن تحديد المسؤولية ولا تسمح بالتنكر والتهرب من الالتزام.

#### ❖ عيوب هذا الإتصال:

- قد يفشل المرسل في التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستقبل مغزى الرسالة.
- قد تؤدي إلى زيادة النفقات من خلال الإحتفاظ بهذه الوثائق وتكديسها.

أما الإتصالات الشفوية وهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل المستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.

وكذلك اهتم الإسلام بالإتصال الشفوي لما له من أهمية بالغة في فعالية الإتصال وهناك العديد من الآيات الكريمة التي تحت على ذلك منها قوله تعالى " **أَذْهَبَ أَنْتَ وَأَخُوكَ بِآيَاتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكْرِي ، أَذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى ، أَذْهَبَا فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى ،** وهنا خطاب صريح من الله عز وجل إلى نبيه موسى أن يذهب إلى فرعون ويدعوه إلى الإيمان برفق ولين فهذه دعوة صريحة للإتصال الشفوي وفي آية أخرى يقول تبارك وتعالى : **وَائْتِلْ عَلَيْهِمْ نَبَأَ نُوحٍ** وفي موضع آخر يقول عز من قائل **"فَقَالَ لَصَاحِبِهِ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ ....."** فهذا يعتبر نموذج صريح للإتصال الشفوي وهو الحوار والمناقشة . ولعل الإسلام اهتم بشكل واضح في هذا النوع من الإتصال لما له من أهميه بالغة ونلاحظ ذلك من خلال تحديد يوم الجمعة للإتصال الشفوي بين المسلمين.

#### ❖ مزايا الاتصالات الشفوية:

- يحافظ على قدر كبير من السرية.
- تسمح لكل من المرسل والمستقبل أن يتعرف كل منهما على ردود أفعال الآخر بشكل مباشر.
- تتصف بالسرعة والتفاعل التام.

#### ❖ عيوب هذا الأسلوب:

- قد تؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكاليف وهذا ما يحدث في الاجتماعات.
- قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

ومن خلال التطرق إلى هذا النوع من الاتصالات وتوضيح مزايا وعيوب كل نوع قد يثار سؤال مهم هنا وهو ما هو الأسلوب الأفضل لإتباعه؟ والإجابة هي أن الموقف هو الذي يحدد تلك الأفضلية بمعنى أن بعض المواقف تتطلب اتصالاً كتابياً ومواقف أخرى تتطلب اتصالاً شفويًا.

## ❖ مهارات لازمة لعملية الإتصال في مجال العمل:

- 1- إدارة الوقت
- 2- التواصل الفعال.
- 3- القدرة على الإدارة.
- 4- الصبر والمرونة.
- 5- اتجاهات الأسرة الإيجابية وتعاونها وتقبلها لعملك .
- 6- أضف معنى على إجتماعاتك.
- 7- الإتصال غير المباشر بالمؤسسات والشركات ..مثل:
  - الإتصال هاتفياً بعمول الشركة لمعرفة قدرتهم على الدفع .
  - أسأل عما إذا كانت الشركة في حاجة إلى سلعتك أو خدمتك وسوف تحصل على بعض المعلومات من موظف الإستقبال أو السكرتارية.
  - قم بالإتصال بالشركة وأستعلم عن اسم صانع القرار بها.

## ❖ كتابة التقارير:

دائماً ما تلفت الكتابة الجيدة؛ والتي تكون على الأقل سهلة القراءة والفهم انتباه القارئ بشكل أكبر من الكتابة المبهمة غير المتقنة؛ ولكن توضيح أسس الكتابة الجيدة بلا شك أمر في غاية الأهمية. وعموماً هناك بعض الأسس التي تشجع الأفراد من الوهلة الأولى على قراءة أي تقرير:

### • عناصر التقرير الجيد:

#### - الإيجاز:

إن التقارير الأكثر إيجازاً تكون أسهل في القراءة من التقارير الطويلة؛ لكن ما يهم حقيقة هو أن يتناسب طول التقرير مع موضوعه وغرضه.

#### - الوضوح:

ينبغي أن يكون التقرير واضحاً بشكل جيد وأن تكون اللغة المستخدمة لكتابته مناسبة لموضوعه ولمستوى ثقافة القارئ أو الجهة الموجه إليها فلا يجب أن يشعر القارئ بأنه يجب أن يتوقف كل ثانية للتفكير ملياً في معنى إحدى الكلمات ومغزاها في التقرير.

#### -الدقة:

تعنى الإكتفاء بكتابة كل ما هو ضروري وعدم الإستطراد ما لم يكن هناك هدف من هذا الإستطراد.

## - استخدام لغة متداولة:

بمعنى أن تكون مناسبة للقارئ وأن يتضح من هذا الأسلوب والمستوى الهدف من كتابة التقرير.

## - الصياغة المناسبة:

يجب أن يصاغ التقرير بشكل منطقي من خلال التتابع الواضح للأفكار والمعاني.

## - دقة الوصف والتفسير:

يجب أن ينقل التقرير وصف الفكرة والهدف منه وتفسيرها بدقة ووضوح بعيداً عن أي غموض. تشترك كل هذه العناصر سابقة الذكر في إنها تقوم بتسهيل عملية القراءة بشكل أكبر؛ كما أن تأثيرها يكون تراكمياً فكلما استطعت تطبيق العناصر السابقة في الكتابة بشكل أكثر دقة؛ أصبح التقرير بأكمله أكثر وضوحاً.

## • كيفية كتابة تقرير جيد:

**تحديد أهداف التقرير:** يعتبر أهم عنصر من العناصر اللازمة لكتابة تقرير جيد معرفة الهدف من كتابته؛ فبعض التقارير تتحدث عن موضوع ما دون الإفصاح عن الغرض الرئيسي من تناوله وقد يكون لهذا النوع من التقارير عدة أهداف مختلفة: مثل الإعلام بشيء ما والتحفيز من أجل شيء معين أو غيرها.

## • البنية السليمة للتقرير:

من أبسط أشكال التقارير أن تصاغ في شكل مقدمة ومحتوى وخاتمة وهذا بالطبع هو الهيكل الأساسي العام لأي تقرير؛ لكن المحتوى نفسه أو الموضوع الذي تتم مناقشته قد يكون أكثر تعقيداً. لذا فهناك أربع خطوات ضرورية لعملية طرح موضوع التقرير:

1- تحديد الوضع القائم.

2- شرح ملابسات المشكلة.

3- عرض جميع الحلول الممكنة اللازمة لحل المشكلة أو تعزيز موضوع البحث.

4- تقديم بعض الاقتراحات الخاصة بالمشكلة أو الموضوع.

يجب تجنب التعميم في جميع المراحل والخطوات السابقة؛ حيث أن التقارير يجب أن تحتوي على حقائق وشواهد وأدلة كافية لإقناع هؤلاء الذين توجه إليهم على أنها تمثل قواعد راسية ومناسبة لإتخاذ قرار أو إجراء ما.



تتناسب أجزاء التقرير الثلاثة المقدمة والمحتوى والخاتمة مع مبدأ التواصل العام الذي يستوجب التمهيد لما سيتم عرضه المقدمة وطرح الموضوع بالتفصيل المحتوى ثم تلخيص الموضوع وأفكاره الخاتمة

	المقدمة
تحديد الوضع القائم. شرح ملابسات المشكلة. عرض الحلول الممكنة. تقديم الاقتراحات.	المحتوى
	الخاتمة
الشكل 1-1 الهيكل الرئيسي لأي تقرير والخطوات الأربع لطرح موضوعه	

## تدريب

تعتمد العناصر السابقة على نوع العلاقة بينك وبين ما تكتب لهم سواء أكانت هذه

العلاقة مع أشخاص داخل بيئة العمل أم خارجها. زمالة أو رؤساء عمل أم من

خارجها كاعضاء و الشركاء

إنك تحتاج أن تعرف بدقة الأسباب التي تكتب التقرير من أجلها.

أكتب قائمة بنمط الأشخاص الذين تكتب لهم تقاريرك وتوقعاتهم عن قراءة التقرير

كي تجعلها بجانبك أثناء الكتابة.

## نموذج لتقرير عن تقدم الشركة

خلال فترة الاستقصاء التي انتهت في يوم 14 فبراير؛ تم تحقيق تقدم كبير في العمل التمهيدي الخاص بالبدء في الأنشطة الأولية. أصبحنا على أهبة الاستعداد؛ لكننا لم نبدأ في اتخاذ أي خطوات تم استعراض المعلومات المجمعّة وتم تشكيل البنية الوظيفية لكل أقسام المشروع من خلال الموارد البشرية المناسبة لها. لقد فكرنا في هذا المشروع ووجدنا أن أنسب الأفراد لقيادته هو "جورج". كانت هناك صعوبة واضحة في اختيار الاقتراحات والوسائل المثلى؛ ولكن تمت مواجهة هذه المشكلة بحزم وتوقعنا أن تصل مرحلة التطور إلى نسبة مرضية لناء ومن أجل الحد من التكرار غير اللازم للأعمال السابقة التي تمت في هذا المجال؛ كان من الضروري تكوين فريق عمل للمشروع؛ ليقوم بعمل زيارات مكثفه إلى حد ما إلى الأقسام المختلفة للشركة وعرض الدراسات التي قام بها عن المشروع على هذه الأقسام.

قامت اللجنة المسؤولة عن المشروع بعقد اجتماعاتها الاعتيادية وقامت ببحث بعض الموضوعات المهمة الخاصة بسياسة الشركة؛ والتي تتعلق بالمستويات التنظيمية الشاملة لمستويات خطة العمل والعاملين بالشركة والتي تتولي إلى مجموعة العاملين ذات المهام المحددة التي تنتج عن التخصص الوظيفي واسع النطاق.

وهذا يعنى أن هناك اعتقاد بأن مستوى التقدم في الشركة سينزايد عندما تصبح مجموعة العمل قادرة على أداء دورها في المناقشات التي لا بد وأن تنتهي بالوصول إلى قرارات. إذا كان بإمكاننا حقا فعل أي شيء فسيحدث ذلك في أقرب فرصة .

### تدريب:

قم بكتابة مستند ما كتدريب ثم استخدمه كنموذج لأسلوبك الحالي في الكتابة وطريقة تطبيقك له.

## • عيوب التقارير:

يأمل القارئ أن تخلو التقارير من العيوب التالية:

1- الذاتية .

2- الإستخفاف بعقلية القارئ.

3- التحيز .

4- سوء إختيار الألفاظ

## • التقرير التقييمي الفعال:

لا تخلو أى عملية تواصل بين شخصين من بعض الظروف التي يتلقى فيها أحدهما تقريراً تقييمياً عن نفسه أو يقدم فيها تقريراً تقييمياً عن الآخر. ويهدف التقرير التقييمي الفعال إلى ما يلي:

- تنمية إدراك المتدرب بأثره على الآخرين وتعزيز هذا الإدراك.

- الوصول إلى مستوى أعلى من فهم المتدرب لذاته.

- تنمية المهارات وتشجيع النشاط الفعال للمتدرب.

- النهوض بمستوى ثقة المتدرب بنفسه.

والهدف العام هو تقديم تقرير تقديمي يخاطب المتدرب ومشاكله ويحمل أهداف وقيم عملية التدريب. ومن الأمور المهمة التي يضعها المدرب في إعتباره أن يركز التقرير التقييمي على الحقائق والسلوكيات التي تم رصدها في أي مرحلة من مراحل التدريب وليس على إنطباع المدرب الشخصي عن المتدرب.

## ➤ الإجتماعات :

الإجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف وهي وسيلة بناءة لصنع القرارات وتوجيه الجهد لتحقيق الهدف الذي من أجله تم عقد الإجتماع.

## ❖ هناك سبع خطوات أساسية لإجتماع ناجح:

1- الخطوة الأولى اعرف لماذا يعقد الإجتماع ؟

2- الخطوة الثانية حدد من سيحضر الإجتماع.

3- اختر حجرة الإجتماعات بعناية.

4- أعلن عن التفاصيل مسبقاً.

5- افهم قوانين الإجتماعات المفتوحة والمغلقة.

إذا كنت من شركة خاصة حيث تتحكم الإدارة في كل الأسهم فربما تستطيع أن تضع جدولاً لإجتماعات ووضع السياسة الرئيسية دون إخبار الأعلام ولكن أي إجتماع يدخل فيه توزيع أموال الضرائب لابد أن يكون مفتوحاً للإعلام إن إجتماعات مجلس المدينة والمدارس والمكتبات العامة والمؤسسات الأدبية والفنية والجماعات العامة الأخرى والتي تدعمها الضرائب يجب أن تكون مفتوحة للجمهور والإعلام وأي مهتم.

إن قوانين الإجتماعات المفتوحة والمغلقة يجب تطبيقها بدقة؛ وأنت مسئول عن إصدار أي إعلانات عن الإجتماع قبل عقده بوقت طويل.

إن مخالفة قوانين الإجتماعات المفتوحة والمغلقة يكون عقابها كبير. أحصل على لائحة الإجتماعات المفتوحة من الهيئات التشريعية بمدينتك حتى لا تخالف أي قانون بدون قصد.

**6- استعد للمقاطعات.**

**7- أظهر ولا تخبر.**

أستخدم الكثير من الوسائل المرئية إذا كانت محاضرتك بتطلب حقائق وأرقاماً خاصة؛ ولكن تجنب توزيع أوراق أو تقارير خلال الإجتماع من يتميزون بالدقة سوف تنخفض رؤوسهم ويبدؤون في القرار وبهذا تفقد التواصل بالعين.

#### ❖ إدارة الإجتماع :

• ضع القواعد الأساسية:

حدد وقت المناقشة وأوقات الراحة؛ حدد أماكن التوصيل والقوانين الأخرى التي تحتاجها.

• أعط كل شخص فرصه للحديث.

• شجع الهادئين على الإسهام في النقاش.

• حاول أن تمنع المتظاهرين بمعرفة كل شيء عن السيطرة على الإجتماع.

• أجعل عينك على الساعة.

• سيطر على المقاطعات.

• إنهي الإجتماع بنبرة عالية.

#### ❖ ماذا تفعل بعد الإجتماع:

• أرسل نشرة مكتوبة لمن كان عليهم الحضور ولم يحضروا.

• احتفظ بنسخة من جدول الأعمال في ملف ربما تحتاجها في المستقبل.

### شكل 3-1 نموذج لجدول الأعمال

#### نظام العمل

- 1- التنبيه.
- 2- قراءة المذكرات المرفقات
- 3- أطلب الإضافة أو التصحيح في المرفقات ثم أطلب التصويت.
- 4- المراسلات تقرأ السكرتيرة الخطابات
- 5- التقارير
- 6- أعمال مؤجلة.
- 7- أعمال جديدة
- 8- البيانات.
- 9- المتحدثين.
- 10- ختم الإجتماع.

# الفصل الثالث

## المهارات الهامة لعملية الإتصال

➤ لغة الجسد

➤ تنظيم الوقت

➤ فنيات المقابلة

➤ فن القيادة

➤ الإنصات الجيد

يُمكن تعريف مهارات الإتصال على أنها المهارات المستخدمة في الحياة العملية، والتي ينقل بموجبها الشخص أفكاراً أو مفاهيم أو معلومات لشخص آخر عن طريق رسائل كتابية أو شفوية مصحوبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجسد وعن طريق إحدى وسائل الإتصال، ثم يرد الشخص الآخر بدوره على تلك الرسالة وفقاً لفهمه لها، وتلعب تلك المهارات دوراً رئيسياً في الترويج للفرد، سواء عند تقدّمه لإحدى الوظائف أو تأهله لبرنامج معيّن يعتمد على التنافس بينه وبين الآخرين أو دخوله في إحدى الإنتخابات أو تقدّمه لخطبة فتاة أو دعوته لرسالة هادفة وغيرها.

وحيث أن الفرد يقضى الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواء كانت في شكل مدارس أو جامعات أو مصانع أو مستشفيات أو أجهزة حكومية أو نواد اجتماعية ورياضية وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الإتصال ولذلك أصبحت مهارات الإتصال إحدى المتطلّبات الأساسية للتطور الشخصي والمؤسسي، وإنّ التمتع بمهارات الإتصال من شأنه تحقيق الأهداف المخطّط لها مسبقاً، وتقديم رؤية ذات معالم واضحة حول تلك الأهداف، وتحقيق إعداد جيّد لها في بيئة ملائمة.

وتتم عملية الإتصال بطريقتين أساسيتين **اللفظي** عن طريق التعبير بالكلمات واستخدام أعضاء النطق والكلام، والنوع الآخر **الإتصال الغير لفظي** الذي يعتمد علي الكتابة والمراسلات؛ وكذلك لغة الجسد التي لها دور كبير في عملية الإتصال؛ وتكون أحياناً أكثر صدقاً وتعبيراً عن الشخص.

### الإتصال اللفظي:

وتحديداً هذا النوع من الإتصال أثر تطور المجتمعات وتطور القدرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يلتقي عندها الأفراد ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقتهم والتعبير عن مشاعرهم. وللتواصل اللفظي أهمية كبرى خاصة عند وجود الشخص مع أفراد أو منظمات ذات لهجات غير مفهومة.

### الإتصال غير اللفظي:

يعد أقدم طريقه للإتصال بين الأفراد بوسائل أخرى غير الحديث ؛ وهو الأكثر صدقاً إذا توفر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل ؛ ومن نماذج هذا النوع من الإتصال الإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه؛ كما أن هناك لغة الأشياء كالملابس وطرق تصفيف الشعر كذلك اللمس كأداة اتصالية غير لفظية تعبر عن العديد من المشاعر كالخوف والحب والقلق وغيرها.

من أهم خصائص الإتصال غير اللفظي أنه لا يمكن تجنبه أو تحاشيه ؛ فالتوقف عن الكلام لا يعنى الكف عن الحركة؛ وعن التعبير بوسائل أخرى كحركات الجسم و اليدين وتعبيرات الوجه. إن التواصل غير اللفظي يتم من خلال الرسائل ووسائل وسيطة للكلام أو الكتابة؛ وبالشكل الكبير تتم من خلال لغة الجسد الذي ينطوي على حركة ووضعية الجسم بعلاقته بالمستقبل.

وكثير من لغة الجسد تكون مناسبة وتلقائية وعوامل تفاعل مثل الحب والإهتمام وأحوال أخرى وأشكال



أخرى من التواصل غير اللفظي تشمل شكل المكتب أو ديكور المكتب وترتيبه والملابس التي نرتديها أثناء العمل.

التواصل عبر الثقافات قد يكون صعب بسبب اختلاف اللغة التي تختلف من مكان لآخر لكن أيضاً تكون أقل صعوبة في التواصل الغير لفظي؛ حيث تعتمد أكثر على العادات الإجتماعية والإتيكيت.

### ➤ لغة الجسد:

يشير مفهوم لغة الجسد إلى نوع من التواصل الإنساني غير اللفظي والذي يعتمد على حركة الجسم مثل تعبيرات الوجه وحركة اليدين والعينين والإيماءات وذلك لنقل بغرض إيصال المعلومة أو الرسالة للآخرين، ويستخدم الإنسان لغة الجسد باستمرار بقصد أو بغير قصد منه. يعتبر فهم لغة الجسد من الأمور المهمة من أجل التواصل الإنساني وذلك لأنها تشكل ما نسبته 50-70% من عملية الإتصال بين الناس. إن لغة الجسد تعبير غير لفظي عن الأفكار؛ ونلجأ إلى التعبير عن مشاعرنا من خلال لغة الجسد؛ ففي لحظة إنفعال ربما يضرب المتحدث المنصة بقبضته أو يحتفظ بها مضمومة طوال الحديث أو يضعها في جيبه؛ وإذا كان عابساً أحمر الوجه فإن أي مستمع يفهم في لغة الجسد فسوف يعلم مدى إستياء هذا الشخص. تعد لغة الجسد أحد وسائل التخاطب يستخدم فيها تعابير الوجه والإيماءات والوقفات المتنوعة وغيرها من الإشارات غير اللفظية.

وتتلخص الإشارات الغير لفظية في النقاط التالية :

### ❖ التواصل البصري contact Eye

التواصل البصري، قناة مهمة للإتصال بين الأشخاص، ويساعد على سلاسة التواصل.

فالتواصل البصري مع الجمهور يزيد مصداقية المتحدث ويوضح مدى الإهتمام بالموضوع.

### ❖ تعابير الوجه expressions Facial

تعابير الوجه هي أقوى أجزاء الجسد في التواصل غير اللفظي بعد التواصل البصري، فوجه

الإنسان قادر على التعبير عن عدد لا يحصى من المشاعر والأحاسيس دون أن يتفوه بكلمه واحدة فأدق حركات وتعابير الوجه تؤثر بشكل كبير على الأنطباع الأول عنك.

### ❖ نبرة الصوت tone Voice

إن نبرة الصوت هي أمر مهم جداً في الإتصال فالأمر لا يتعلق بما تقوله بقدر ما يتعلق بكيف

تقوله وعلى حسب نبرة الصوت المستخدمة للموقف يمكن التأثير على الآخرين لذا حاول أن تستخدم النبرة المناسبة لكل موقف.

## ❖ الوقفة Posture

يمكن توصيل العديد من الرسائل من خلال المشي، والحديث، والوقوف والجلوس. فأفضل وضع يأخذه المرشد هو أن يقف منتصباً، ولكن ليست جامدة، ويميل قليلاً إلى الأمام ليصل للآخرين أنك ودود.

## ❖ الإيماءات Gestures

الإيماءات، هي تحريك المتحدث ليديه وذراعيه ورأسه أثناء الحديث أو الإلقاء.

ومن أهم الوضعيات هي :

### • الانفتاح

عندما تبسط جسدك للآخرين فذلك يدل على شعورك بالراحة والإيجابية نحوهم، فتفرد ذراعيك وتفتح ساقيك عند الجلوس، وقد توازيهما عند الوقوف.

### • الإنغلاق

عندما تغلق جسدك للآخرين فذلك يدل على شعورك بعدم الراحة وأنتك شخص دفاعي، فتشابك الأذرع وتشابك الأرجل يخلق حاجزاً قوياً بين الأشخاص في أغلب المواقف.

### • نسخ الوضعية الإنعكاس

كلما كان في مقدورك نسخ وضعية الشخص المقابل لك من حركة اليد وإيماءات الرأس ووضعية الجسد زادت احتمالية خلق الألفة بينكما فالحصول على الألفة يعد باباً لخلق العلاقات.

### • إيماءات الرأس

أما بالنسبة للرأس فهو بارع في التعبير، فالأشخاص الذين يحركون رؤوسهم أثناء الحديث ليبينوا أنهم ينصتون للحديث، والإيماء البطيء يدل على استماع واهتمام المستمع، أما الإيماء السريع فيدل على أن المستمع يرغب بإنهاء الحديث.

## ❖ يوجد نمطان أساسيان للغة الجسد:

### • منفتح ومستقبل:

إن الشخص المنفتح لاقتراحاتك ونصائحك ستجده يجلس مسترخياً أو ربما تجده منحنيماً تجاهك وربما تجد يديه متجهه للخارج أو لأعلى على المنضدة؛ وتجد الرأس تومي من وقت لآخر بالاستحسان الصامت وتجد الابتسامات الودودة التي تظهر أو تخفي على وجه مسترخ؛ وكل هذه الإشارات تكشف عن اتجاه مستقبل ومتفهم.

## • المنغلق والمقاوم:

إن الجمهور الذي يتكون من مستمع عدواني وساخر ومعارض وقاسى يكون من الصعب التعامل معه؛ ستكون الوجوه جامدة وعابسة وتكون الأجسام متصلبة وتميل للغالب للخلف في مقعدها بقدر الإمكان. وسوف تجد الأقدام منثنية للخلف تحت الكرسي أو متقاطعة والأيدي متشابكة في حجورهم؛ وربما تجد أذرعهم متقاطعة فوق صدورهم؛ وربما يظهر البعض ضيقه بالنظر من النافذة أو قراءة كتاب أو نجدهم يبحثون في السماء عن شيء ما.

و إذا لم تنجح في تغيير هذا المستمع المنغلق إلى شخص مستقبل منفتح فعليك أن تجلس أنت أيضاً أو تعود للبيت.

**وهناك طرق للتوافق مع المستمع المنغلق يمكن أن تنجح مثل:**

- أطلب منه أن يشرح وجهة نظره.
- أعرض بديلاً وأسألهم عن رأيهم.
- غير الموضوع مؤقتاً أو ناقشه من وجهة نظر أخرى.

## ➤ تنظيم الوقت:

دائماً توجد مهام أكثر من الوقت المتاح سواء كانت مهاماً شخصية أم مهنية أم ترفيهية أم علمية أم تطويرية أو حتى هوايات، وقد يفنى عمر الإنسان، ولم ينجز بعد كل ما كان يخطط له، تاركاً الأمر لغيره ليكملوا مسيرته، وهنا يأتي دور إدارة أو تنظيم الوقت، ويقصد به عملية تخطيط وممارسة التحكم الواعي في الوقت الذي يقضيه الفرد في إنجاز المهام الكثيرة، بهدف زيادة فعاليته وكفائته وإنتاجيته.

لا تهدف إدارة الوقت إلى إنجاز المهام فحسب، بل إلى ترتيبها حسب الأولوية، وتنفيذها وفقاً لهذه الأولوية في المقام الأول، ولذلك فإدارة الوقت مهمة بالغة نظراً لأن الإنسان يجد أمامه كمّاً كبيراً من المهام في معظم الأحيان، فالعبرة هنا تقسيمها ووضعها في جدول زمني وليس السير عشوائياً.

على سبيل المثال إذا كانت إحدى مهامك هي الحصول على وظيفة، فأنت تحتاج إلى الوقت اللازم لتحديث سيرتك الذاتية والبحث عن إعلانات الوظائف والشركات والإستعداد للمقابلات الشخصية، ويجب أن تخصص وقتاً لكل مهمة من تلك المهام بما هو مناسب، فمثلاً إذا وجدت وقتاً قصيراً فارغاً بين مهمتين كبيرتين، يمكنك إنجاز إحدى المهام القصيرة كتحديث السيرة الذاتية.

❖ إدارة الوقت مهارات يجب أن تتحلى بها، ومنها على سبيل المثال:

### ❖ التنظيم

يجعلك التنظيم على دراية حسنة بالمهام اللازم إتمامها وتوقيتها، والتنظيم هنا يعني وجود مفكرة مقسمة إلى موضوعات أو تقويمًا به مواعيدك أو ترتيب الأوراق بحيث يسهل الوصول إليها وغير ذلك مما تجده مناسبًا لنمط حياتك أو طبيعة مهماتك.

### ❖ الأولوية

تقييم المسؤوليات والمهام وترتيبها في أولويات مهارة ضرورية لنجاح إدارة الوقت، مثلًا يمكنك إنهاء المهام السريعة القصيرة أولاً ثم الانتقال إلى المهام الأطول، أو إنهاء المهام البسيطة ثم الأعد، أو العاجلة قبل الآجلة، أو كما يترأى لك، فلا قواعد صارمة هنا، فالأمر يتسم بالمرونة.

### ❖ تحديد الهدف

أولى خطوات الوصول إلى الهدف هو تحديده ثم معرفة الطريق إليه، ولن تستطيع تحقيق أي شيء بالنظر إلى قمة الهرم، وعليك تقسيم المهام الكبيرة إلى مهمات أصغر ذات مدى زمني محدد لتبنيها معًا كقطع الليجو حتى يكتمل الهدف من المهمة التي تحتاج إلى إنجازها.

### ❖ التخطيط

التخطيط ركن أساسي من مهارات إدارة الوقت، إذا إنه ضروري لرسم مسار يومك ومواعيد الاجتماعات والتسوق وإصلاح السيارة ومتابعة مدرسة الأطفال إلى غير ذلك من المهام التي لم ولا ولن تنتهي.

### ❖ وسائل إدارة الوقت

### ❖ الخرائط الذهنية

يفضل كثيرون استخدام الخرائط الذهنية لتقسيم المهام وتفريعها بدلاً من التخطيط والعشوائية لينعموا براحة البال، فالأمر أشبه "بقص" المعلومات المتشابكة في ذهنك و"لصقها" في خريطة ذهنية لينفرغ عقلك إلى إنجاز مهامك واحدة تلو الأخرى. توجد عدة برامج ومواقع لتصميم الخرائط الذهنية، لكن يمكنك ببساطة استخدام برنامج MS PowerPoint الشهير لذلك.

### ❖ المفكرات

يمكنك كتابة ما تشاء في مفكرتك كالأسئلة العشوائية التي تتداعى إلى ذهنك طوال الوقت، أو قائمة التسوق، أو قطع غيار السيارة، أو المهارات الوظيفية. ولا تحتاج إلى ورقة أو قلم وشطب الكلمات من حين لآخر، فيمكنك استخدام عشرات التطبيقات على هاتفك المحمول مثل تطبيق Keep من جوجل لبساطته

وفعاليتها، كما يمكنك ربطه بحسابك وتحديث المفكرة تلقائياً، بحيث إذا ما فقدت البيانات على هاتفك، يمكنك استعادتها بسهولة.

## ❖ التقييم

إذا كنت تحضر إجتماعات كثيرة سواء داخل القاعات أو على الإنترنت، وإذا كنت تقابل الكثير من الناس، فلا شك أنك قد ترتبك وقد تنسى أحد الإجتماعات، ما قد يضر بسمعتك أو يوقع عليك ضرراً كبيراً، وهنا تأتي أهمية التقييم الذي يرتب لك مواعيدك ويرسل إليك تنبيهاً باقترابها أو حين يحين موعدها، مثال لك تقويم Google Calendar لسهولة وإمكانية مزامنته على حسابك تلقائياً.

يساهم تنظيم وقتك في تحقيق إتصال فعال؛ ولكن هناك بعض الأسباب السلبية التي تؤثر في عملية تنظيم الوقت وهي:

### 1- أسباب متعلقة بالشخص نفسه:

- عدم التنظيم
- التسويف.
- عدم القدرة على الرفض أو قول لا.

### 2- أسباب متعلقة بالبيئة المحيطة:

- الزوار.
- المكالمات التليفونية.
- البريد .
- انتظار شخص ما.
- الإجتماعات التي لا جدوى منها .
- الأزمات.

### ➤ المقابلة الشخصية في بيئة العمل:

الإستعداد لإجراء مقابلة شخصية شيء مهم في مجال العمل فقبل أن تجلس في ردهة الإستقبال لتتملاً طلب الإلتحاق أعرف نفسك أولاً؛ أعرف الشركة التي سوف تعمل لديها وإن كان ممكناً أعرف الشخص الذي سيجري معك المقابلة.

### ❖ أولاً : معرفة الذات وصفاتك الشخصية:

يجب عمل سيره ذاتيه تشمل تاريخك الوظيفي؛ وأعمالك التطوعية والأنشطة التي التحقت بها والمكافآت والجوائز؛ وسجلك العسكري والإنجازات والمهارات التي تتمتع بها.

عند القيام بعمل مقابلة في شركة أو مؤسسة لابد أن أعرف ما يلي:

- 1- ما الذي أتمتع به في شخصيتي ومن شأنه أن يقنع المسئول عن العمل بأنني استحق الوظيفة التي تجرى مع المقابلة من أجلها.
- 2- ما هي القوى والإنجازات والمهارات والنواحي المعرفية التي تجعلني مؤهلاً على أفضل ما يكون وما من شأنه أن يميزني عن بقية أقراني المرشحين الآخرين لشغل الوظيفة.
- 3- ما هي نقاط الضعف التي ينبغي على الإقرار بها إذا سئلت عنها؟ وكيف أحدد إذا ما كنت قد تحسنت فيها أو سأحسن منها؟

### ❖ ثانياً: أهمية بحث وتقصى المعلومات عن الشركة:

كي تعي أهمية الإعداد السابق على المقابلة؛ أعتبر نفسك بائعاً؛ هل ستطلب من شخص ترى فيه عميل محتمل أن يأتيك ليشترى بعض ما لديك دون أن تعرف شيئاً عنه؛ أو عن عمله؛ وإذا فعلت كيف ستقنعه بأنه في حاجة للمنتج الذي تبيعه؟ هل يعقل أن تجنى أرباحاً طائلة من بيع منتج لعميل لا تدري فيما يستخدمه؟ بالطبع لا

إذن فلماذا يدخل الكثيرون من المرشحين للمقابلات دون أدنى معرفة بالشركة التي يتقدمون للعمل لديها؟ إن ما يحدث حقيقة هو أن يسأل القائم على المقابلة كشخص المرشح للوظيفة على ما لديه من استفسارات وأسئلة بشأن الشركة؛ وهذا ليس مجرد وسيلة لإظهار تأدب القائم على المقابلة بل هو أحد الأساليب الهامة والفعالة لمعرفة مدى اهتمامك بالشركة.

وإذا باءت محاولتك للوصول إلى معلومات بالفشل فيمكنك اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على ما تريد من معلومات:

- الغرف التجارية التي يتبعها المصنع أو الإدارة التي تريد العمل بها.
- جمعيات الأعمال / الصناعة - الكتب.

- المجالات التجارية - محلو البورصة - خدمات شبكات الاتصال الدولية.

في عالم المبيعات وفي المؤسسات والشركات وفي مجال أي عمل؛ ففي عالم المبيعات غالباً ما يصدر رجل المبيعات حكمه على عميله منذ اللحظة الأولى التي يلتقيان فيها وحكمك هذا هو الذي يحدد مسار اللقاء وهو يصدر ببساطه كنتيجة لحوارك الداخلي مع نفسك والذي يؤثر على مشاعرك ويجعلك تصدر أحكاماً سريعة تذكر لن تواتيك أبداً فرصة ثانية لتترك انطباعاً أولياً عنك.

" عندما يخرج معجون الأسنان من الأنبوبة؛ يستحيل إرجاعه بها مره أخرى " هولد مان

إن أهم شيء بالمقابلة الأولى أن تخلق أحساساً بالألفة مع العميل المرتقب وذلك حتى يشعر بالود نحوك والراحة والأمان والثقة. إن التآلف ببساطة هو وسيلة لتحقيق إتصال ناجح وهو حجر الزاوية التي تبنى عليه قدرتنا على التأثير في الآخرين.

ماذا يكون شعورك عندما تقابل شخصاً ما يختلف عنك كل الاختلاف؛ وله وجهات نظر تتعارض مع وجهات نظرك ولا ينفق مع أي شيء تقوله؟ بالطبع لن تشعر بالراحة نحوه؛ إن الإتصال الجيد يقوم على أساس الإشتراك في نفس وجهات النظر بشكل أو بآخر وذلك عن طريق استخدام قوة المجاراة؛ فيها يمكنك أن تستخدم قوة الإقناع.

### ❖ كيف تتولى القيادة في المقابلة البيعية:

عندما تقوم بمجاراة عميلك المرتقب وتشعر بأنك خلقت المناخ المطلوب؛ قم بتناول كوب الماء وتمديد إحدى ذراعتك وتعديل وضع جسمك؛ إذا ما فعل العميل مثلك فأعرف أنك الآن في موضع القيادة والطريق أمامك لانتقال للخطوة التالية؛ إذا لم يحدث ذلك فعليك بمعاودة المجاراة والمسايرة وحاول أن تكون أكثر إبداعاً في طريقك لقيادة الموقف.

### ❖ كيف تعمل المجاراة من خلال:

1- الكلمات العبارات مثل كلمة رائع .

2- لغة الجسد: إذا كان العميل يضع ساقاً فوق الآخر فينبغي عليك أن تفعل مثله أنت الآخر أو تتفاعل مع الإيماءات وإشارات جسدية مثل إذا كان يجلس مسنداً ظهره بشكل مريح فعليك أن تفعل مثله.

3- نغمه الصوت وطبقة الصوت.

4- الآراء والمعتقدات: يمكنك أن تتوافق مع آراء عميلك طالما لا يمس ذلك إحساسك بأمانتك.

### ❖ إن الهدف من استخدام قوة المجاراة هدف مزدوج:

1- أن تخلق نوعاً من التآلف.

2- أن تمسك بزمام الأمور لتقود إلى الخطوة التالية.

لذلك إذا أردت أن تخلق نوعاً من الألفة؛ فعليك بالمجاراة؛ لكن إذا أردت أن تنتقل إلى الخطوة التالية؛ فأبدأ بالقيادة.

### ❖ كيف تخلق تآلفاً فورياً حتى مع أصعب الشخصيات:

1- كن في كامل أناقتك أستعد للنجاح.

2- أرسم ابتسامة دافئة صادقة على وجهك.

- 3- عليك بمصافحة العميل بقوة.
  - 4- قم بتقديم نفسك وشركتك.
  - 5- قم بتقديم بطاقة عملك الكارت الشخصي .
  - 6- دعه يقود الطريق إلى مكان العمل أو حجرة المكتب ويأذن لك بالجلوس.
  - 7- احرص على إطرائه.
  - 8- أظهر له احترامك لوقته.
  - 9- تحدث بثقة وأنصت له باهتمام.
  - 10- الإحفاظ على التواصل البصري.
  - 11- تعرف على نمط العميل .
  - 12- استنبط إستراتيجيته: إنك تعرف الآن هناك ثلاثة أنماط تمثيلية مختلفة هي البصري؛ السمعى ،الحسي عليك بتوظيف المعرفة بفاعلية حتى تستطيع فهم عميلك أكثر.
  - 13- استخدام قوه الإقناع من خلال المجاراة.
- ❖ **أشياء عليك أن تتجنبها عند مقابلتك لعميلك المرتقب:**
- 1- ارتداء نظارات شمسية.
  - 2- التدخين .
  - 3- استخدام أقلام حمراء.
  - 4- الشكوى من العملاء - العمل ..... غيرها
  - 5- انتقاد المنافسين.
  - 6- الكلمات السلبية.
  - 7- اللغة البذيئة والعامية الدارجة.
  - 8- العادات السلبية مثل طرقة الأصابع وقضم الأظافر.
  - 9- مضغ اللبان .
  - 10- التخلص من اللزمات في كلامك.



## ➤ القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية في جوهرها تعنى التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه لذا فإختلاف وسائل التأثير الذي يستخدمها القائد لتوجيه من يعملون بجانبه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها لذا ركزت العديد من الدراسات في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع على أهمية تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن القائد من تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية.

## ❖ مفهوم القيادة:

تعد القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة بحيث يكون له من القوة والثقة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة.

## ❖ أهمية القيادة في النشاط الإداري:

يرى هوابت "أن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان هيكلها التنظيمي بل تتبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية لها".

أما "ادخار" فيؤكد على أن القيادة الإدارية الفعالة هي أكثر من مجرد إعطاء التعليمات والأوامر بل أن ميزتها الكبرى هي بث الحماس في نفوس العاملين.

ولعل هذه العبارات وكثير غيرها تعبر عن أهمية القيادة الإدارية والدور الهام الذي تلعبه في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فحتى لو تحققت للمنظمة كافة عناصر التنظيم السليم وافتقرت إلى القائد الإداري الجيد والذي يمسك بدقة العمل ويوجهها الوجه السليمة فإن ذلك النقص كفيل في حد ذاته بالقضاء على المنظمة وعلى الأقل تعطل تحقيق أهدافها وإرباك العمل بها؛ لذا هناك مسؤولية ملقاة على عاتق القائد فهو المسئول عن توفير الأجواء المناسبة لبيئة العمل والعاملين لذا أوضح "تايلور" عدة خصائص رئيسية للقيادة أهمها:

- 1- الإهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- 2- المهارة في الإتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح مقنع.
- 3- القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى إنجاز العمل.
- 4- التمتع بالمهارات الإدارية التي تتطلب القدرة على المبادأة والتخطيط والتنظيم.

## ❖ مقومات القائد الفعال:

1- **تحديد الأولويات:** حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها على نجاح القيادة الإدارية حيث يستطيع القائد معرفة قوة و أهمية تحديد الأهداف ومن ثم يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

- 2- الرؤية والإبداع:** حيث يتمتع القائد الإداري بأن له رؤية مستقبلية للأشياء ويتسم بالقدرة على الإبداع والتجديد وطرح أفكار جديدة.
- 3- التفويض:** حيث يركز القائد الفعال على قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عمله؛ ويعني تماماً متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.
- 4- التحفيز الذاتي:** فهو شخص لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف.
- 5- الثقة بالنفس:** القائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته على مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها ويعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم أي موقف يواجهه.
- 6- الالتزام مع المرونة والقابلية للتغيير:** يلتزم القائد بالأهداف التي يضعها مع روح المرونة وتقبل والتغيير ويضع خطته حيز التنفيذ ويلتزم بها ولكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي نفعا فإنه يقوم بتغييرها.
- 7- التنظيم وصنع القرار:** القائد لديه القدرة على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب ومدرب جيد على كيفية صنع القرارات السليمة مع أهمية إتاحة الفرص للآخرين للمشاركة.

### ➤ الإنصات الجيد:

- إن القدرة على الإنصات الجيد للغير من السمات المميزة لبعض الأفراد وتعزز التواصل الشخصي والرسمي في بيئة العمل فهي تعد مهارة ينبغي أن نهتم بها.
- إن التواصل قوامه 50% استماع و50% تحدث؛ فالرجل الذي يتحدث بلا توقف ولا يستمع في فترة الخطبة يخفق كل مرة ينطبق المثل على الشركات التي تنفق معظم دولارات تسويقها على التحدث وتنفق وقتاً أقل ومالاً على الإستماع.
- ووسائل التواصل الإجتماعي هي أول قناة تواصل تتيح مثل هذا الإستماع على مستوى كبير وأياً ما كان ما تبيعه أو تسوق له فإن عملائك قطعاً يتحدثون.
- استمع أولاً قبل أن ترد فبوسعك الإنضمام إلى المحادثة كمستمع .

### ❖ فوائد الإستماع:

- 1- تقوية علاقاتك بعملائك.
- 2- الفهم الأفضل لكيفية استخدام عملائك لمنتجاتك أو عدم استخدامهم لها .
- 3- يعينك على القيام بتغييرات جذرية لعروضك وكيف تتواصل بشأنها.

4- يمكنك أيضا أن تكشف عن فرص جديدة لم تفكر بها من قبل وأن تخطط بصورة أفضل لعروضك والعروض الترويجية والمسابقات لتعزيز الضجة والمبيعات.

5- فكر في الإستماع الإجتماعي باعتباره الأداء الأمثل للإستبيان.

إن الإستماع هو أهم مهارة في عالم وسائل التواصل الإجتماعي؛ وهى مهارة يسهل نسيانها عندما تبدأ بكل الأشياء الأكثر إثارة وتحفيزاً التي بوسعك فعلها لذا أيا كان ما تفعله ما أن تبدأ لا تتوقف عن الإستماع ولكن بالطريقة الصحيحة.

#### ❖ معوقات الإنصات الجيد للمدرب:

1- استغراق فترة طويلة من الوقت في بداية الجلسة للتهيؤ لها مثل إخراج أشياء من الحقيبة أو

البحث عن قلم أو صب مشروب في الوقت نفسه الذي يتحدث فيه المتدرب مع المدرب.

2- ضعف التواصل بالعين مع المتدرب.

3- اللهو أو الإنشغال بشيء مثل تحريك قلم أو النظر عبر النافذة.

4- عدم الإستجابة لما يصدر عن المتدرب.

5- مقاطعة المتدرب أثناء تحدثه لأسباب متعددة مثل التلهف على تقديم حل له بصدد المشكلة قيد

المناقشة أو الإشارة إلى حالة مماثلة أو خبرة شخصية .

#### ❖ تنمية مهارات الإنصات:

تعتبر تنمية مهارات حسن الإنصات من خصائص المدربين الذين يتمتعون بالخبرة في مجال

التدريب.

وتوجد ثلاثة عناصر أساسية لفن الإنصات داخل جلسات التدريب:

1- التهيئة أي بلوغ الحالة المناسبة للإنصات .

2- القدرة على التركيز والحفاظ عليه.

3- جعل المتدرب يشعر بأنه يتم الإنصات إليه وجدير بالذكر أن جلسة التدريب لا تقتصر على

الإنصات فقط وإنما هي مزيج من الإنصات والملاحظة وطرح الأسئلة وتقديم التقارير التقييمية

والتفاعل مع المتدرب.

# الفصل الرابع

## مهارات العرض

- العرض الشفهي الفعال
- الإعداد الجيد للعرض الشفهي
- تقديم العرض الشفهي
- المناقشة والرد على الاعتراضات
- تقييم أداء العرض الشفهي

يُعتبر تقديم وعرض نفسك أو أفكارك عاملاً مهماً للنجاح، وذلك من خلال كيفية تنظيم أفكارك واستخدامك للغة الحركية واللفظية، إضافة لإستخدامك وسائل الإيضاح المناسبة، وغيرها من الأمور التي تزيد من قبول الآخرين لك، وهذا الكتاب يمدك بالمهارات اللازمة للتقديم والعرض، والتي سوف تدعم نجاحك في أي مجال كنت، وسيصبح تقديمك وعروضك أكثر فعالية.

### ➤ العرض الشفهي الفعال:

إن التواصل ليس عملية غامضة وهو يحدث حين تنتقل الأفكار من عقلك إلى شخص آخر وتصل إليه كاملة ومتماسكة؛ ويحدث التبادل في اتجاهين وتطوير الرسائل في كلا الإتجاهين. ويكون على عائق كل من المرسل والمستقبل أن يحدث انتقال الأفكار هذا بصورة مرضية وفعالة. إنك كمتحدث عليك مسؤولية ضخمة فكما وضح فرند جونز الكاتب الهولندي إن من يتحدث لثلاثين دقيقة حديثاً سيئاً لمائتي شخص قد ضيع فقط نصف ساعة من وقته ولكنه ضيع مائة ساعة من وقت الآخرين أي أكثر من أربعة أيام. فيجب عليك أن لا تكون كذلك ولنبدأ في التعرف على العرض التقديمي الفعال ولتفعل هذا كمتحدث واثق متمكن يعرف تماما ما يفعله ولماذا يفعله.

" إن أول ما يجب أن تفعله في الحياة هو أن تفعل ما تريد أن تفعله بهدف " .

### بابلو كازالس

أبحث عن هدفك أجب عن السؤال لماذا .....؟ بكلمة لأن .....

إذا كنت أسألك هل قضيت أجازة طيبة في باريس ؟ وأجبت أنت وقلت بل كانت كارثة "فأنك عبرت عن رأيك"

ويمكنني حينئذ أن أسالك لماذا ؟ ماذا حدث ؟ وربما تجيب كانت الإقامة سيئة والجيران مزعجين وكل شيء باهظاً ولم يخبر أي متعة.

هذا الحوار يمكن أن يكون موضوعاً لحديث مرتجل لخمس دقائق أو لعرض تقديمي مدته ثلاثون دقيقة في ندوة.

وإذا أردت أن تلقي محاضرة مدتها ثلاثون دقيقة يجب أن تضع لها مخططاً تفصيلياً؛ وسوف يكون هذا المخطط كما يلي:

- الموضوع : كانت إجازتي في باريس كارثة لماذا

- المتن لأن:

1- الإقامة سيئة.

2- الجيران مزعجون.

3- كل شيء كان باهظاً.

- **الخاتمة:** لهذه الأسباب كانت أجازتي في باريس تجربة لا أريد أن أكررها.

إن معرفتك المباشرة بهذه الرحلة قد تجعلك قادراً على الحديث عنها دون الاستعانة بملاحظات ولكن إذا كنت مازلت خائفاً من فكرة مواجهة الجمهور وقد لا تتذكر أي شيء إذاً لنأخذ المخطط السابق وندعمه بأمثلة مثل مكان الإقامة سيء لأن الحوائط مليئة بالثقوب والمدفأة تالفة .... وهكذا تذكر أن قليلاً من التنظيم يوفر لك الوقت والجهد ويجعل أكثر المتحدثين خوفاً وأقلهم خبرة أن يؤدي أداء مقبولاً.

➤ **الإعداد الجيد للعرض الشفهي:**

❖ **قواعد عامه تساعدك في تقديم العروض:**

**1- استخدام الإشارات والتبسيهات والانتقالات لكي يتمكن المشاهد من متابعتك فهذه الانتقالات لها**

خمس مهام في الحديث:

- تغيير الإتجاه.

- إضافة شيء جديد.

- توضيح فكرة.

- الانحراف عن الموضوع الأساسي.

- التحرك إلى فكرة جديدة.

**2- المخطط مثل الصديق المرشد**

إذا كان لديك بداية ومنت ونهاية واضحة فإنك ستعرف أين ستذهب وكيف ستذهب ومتى ستصل وكذلك سيكون الحال مع المستمعين سيكونوا معك من البداية للنهاية دون أن يضلوا الطريق.

**3- آراؤك ليست حقائق**

الآراء الشخصية غير المدروسة التي لا تؤيدها حقائق تكون كارثة؛ إذا كنت تريد أن تكون موضع ثقة يجب أن تتعلم كيف تؤيد آراءك بحقائق قوية.

**4- تعرف على وجهة نظر معارضيك**

إن من يختلف معك بالرأي له حق التعبير عن رأيه وربما تكون له أسباب قوية تؤيد رأيه وعليك أن تعترف بها وتقرها .

**5- تنظيم أفكارك يجعلك تفكر**

لأن التفكير عملية شاقه فإن معظمنا يتجنبه وحين تكون مفكراً مسؤولاً فلا بد أن تعرف كيف يفكر الآخريين.

## 6- حين تعرف السبب سيعرف المجتمع أيضاً

أعرف سبب إقائك للحديث؛ وأين ستذهب بأفكارك وكيف تصل للخاتمة وكيف تتوقف حين تصل إلى هناك وفي كل مرة كن مستعداً أن تعد نفسك للمضايقات والمقاطعات في حالة الحديث.

أيضاً حيث تفهم كيف تتوافق معها وتستمر في تقديمك بهدوء نحو هدفك حين تعرف لماذا تقدم العرض التقديمي فإن المجتمع سيدرك السبب أيضاً.

### ❖ كيف تبدأ :

تفشل خططنا إذا لم يكن لها هدف.

**"فحين لا يدرى البحار أي مرفأ يريد. فلن تكون هناك رياح مواتية " سينكا**

### ❖ اجذب مستمعك:

أي متحدث كفاء يستخدم أربع كلمات أساسية لكي يلفت انتباه مستمعيه سواء كان هذا المستمع فرداً واحد أو مائة فرد؛ هذه الكلمات هي مرحباً؛ أنت أنظر لذلك. وهناك ثمانية أنواع من المقدمات المتصلة الفعالة وتستطيع أن تختار من بينها ما يناسب موضوعك وهدفك ومستمعك:

1- التضييق من العام إلى الخاص.

2- ضع نفسك موضع حيادي في موضوعك.

3- استخدام المقارنة.

4- استخدام التفاصيل.

5- استشهد بخبير.

6- أستخدم الحكايات.

7- عرف مصطلحاتك.

8- استخدم أمثلة.

إن المشاهد يستحق أن تعطيه أفضل ما عندك مقابل الوقت الذي يعطيه لك والانتباه الذي يعيرك إياه إذا أعطيت المقدمة الإهتمام الذي تستحقه؛ فإن المستمع سيعيرك الإهتمام الذي تستحقه.

### ❖ كيف تخرج من الموضوع:

إن كثير من المتحدثين ينهون حديثهم بصورة مفاجئة ويجلسون؛ وهناك من يقدم فكرة جديدة ولا يكملها؛ حيث يترك المستمع ولديه شعور بأنه مخدوع وحائر؛ إن أبسط وأسهل وأفضل طريقة لتنتهي بها

الحديث هي تلخيص النقاط الرئيسية فيه؛ وتسترجع أهم ما ذكرت من أسباب تؤيد وجهة نظرك؛ فلا بد أن تترك المستمع بنهاية مُرضية تختم بها الموضوع وتزينه بربطة جميلة وأنيقة.

#### ❖ فن التواصل مع الجمهور:

إن المتحدثين الجيدين والمحاورين المتميزين يفهمون القواعد الستة التالية للاتصال :

1- يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.

2- يتحدثون عن أشياء تهتم الآخرين.

3- يستخدمون اللغة اليومية السهلة.

4- يتحدثون دون تفاخر.

5- يشيرون بإشارات طبيعية.

6- يحافظون على التواصل بالعين.

#### ❖ كيفية التعامل مع عناصر التشثيت:

نحن نتعامل مع بشر وقد يفعلون أشياء يصعب التنبؤ بها مثل اللعب بأزرار القميص أو إبعاد الشعر عن الوجه أو خلع النظارة وارتدائها أو جذب الكم أو الياقة. إصدار صوت مثل تحريك اليدين بدون سبب أو احتكاك القدمين بالأرض أو إحداث خشخشة بالأوراق. إذا قام شخص وخرج من الحجرة؛ لو سقط كتاب أو حقيبة على الأرض فستجد الجميع يلتفت إليها إذا حدث شيء من هذا يكون أفضل شيء تفعله ألا تفعل أي شيء.

#### ❖ خمس طرق لتحفظ بمستمعك متيقظاً:

1- عزز الأفكار المعروفة.

2- أربط خبراتك الشخصية بخبرات المستمع.

3- حدد الهدف من الحديث و إلتزم به.

4- إلجأ للإنسانية التي تربطنا جميعاً.

5- الفكاهات والضحك الكثير لا تصنع عرضاً تقديمياً جيداً .

#### ➤ تقديم العرض الشفهي:

#### ❖ وقت تقديم العرض

يعد التوقيت الحسن والجيد أمر أساسياً لتقديم العرض الإستعراض والمهم إختيار الوقت المناسب لذلك فنحن جميعاً نعلم أن الدقيقة الواحدة ممكن أن نشعر بها دهرأ عندما ننتظر شيء مهم بينما قد تمر ساعتان بسرعة هائلة عندما نشاهد فيلماً رائعاً والمثل ينطبق أيضاً على تقديمه.



## ❖ ماذا يعنى التقديم:

إن التقديم هو الطريق التي يتم بها وضع المعلومات في إطار معين وتنظيم الأفكار على نحو شديد الإيجابية ثم يتم تقديمها إلى المشتري أو العميل بطريقة تجعلها تحظى بقبوله وتدفعه نحو أتباع آراء رجال المبيعات واتخاذ قرار الإقدام على الشراء.

" إن عملية التقديم مثل البدلة, لابد وأن تتناسب مع كل عميل مرتقب "

## التقديم وأنواعه:

هناك ثلاثة أنواع رئيسيه للتقديم:

### 1- التقديم المعب "المحفوظ":

هذا النوع يتم إعداده وتنظيمه وتخطيطه بالكامل من قبل الشركة التي تضعه ليكون بمثابة المنهج الذي يقاس عليه؛ وتقوم الشركة بعد ذلك بتدريب رجال المبيعات على استخدامه في التسويق لمنتجاتها أو الخدمة التي تقدمها ويعد هذا النوع أقل الأنواع فعالية لإفتقاده لعنصر المرونة.

### 2- التقديم البناء حلال المشاكل :

فى هذا النوع من التقديم ؛ يقوم رجل المبيعات و عميله المرتقب معا؛ بفحص المشكلة؛ إيجاد حلول لها وعلى الرغم من أنها طريقة فعالة وأكثر انتشاراً من النوع السابق إلا أنها لها عدد من السلبيات؛ أهمها إنها تحتاج إلى مزيد من الوقت حتى يتم التوصل إلى اتفاق وقد يفقد رجل المبيعات الصفقة إذا لم يتوقع الإعتراض الذي يواجهه ولذا فهي تتطلب رجال مبيعات ذوى خبرة وكفاءة عاليتين.

### 3- التقديم المنظم والمخطط:

يعد هذا النوع في التقديم أكثر فعالية على الإطلاق ومن هنا نجد أن أكثر من 85% من الشركات تعتمد عليه؛ وفقاً لهذا النوع من التقديم فإن رجل المبيعات لديه المرونة الكاملة في اختيار أساليبهم وأحاديثهم؛ ولكنهم مع ذلك يسيرون وفقاً لسياسة الشركة وحدودها.

ومن خلال التقديم المنظم يصاحب رجل المبيعات المشتري عبر أربعة خطوات أطلق عليها

## : AIDA

1- الإنتباه **Attention** : الإستحواذ على إنتباه العميل المرتقب.

2- الإهتمام **Interest** : تنمية إهتمام العميل بالسلعة أو الخدمة.

3- الرغبة **Desire** : خلق الرغبة في السلعة لدى العميل.

4- الفعل Action : دفع العميل ليتخذ خطوة فعلية بخصوص السلعة.

#### ❖ الأسرار العشر للتقديم الناجح:

1- الحرص أن تدعو العميل المرتقب بإسمه فذلك من شأنه أن يجذب إنتباهه لكن أحترس من المبالغة في ذلك.

2- قم بتقديم شركتك وأنت تمتلئ فخراً بها.

3- التمتع بالمهارات الإجتماعية كالإبتسام والإستماع والتحدث بوضوح ولا تتكلم بسرعة كبيرة لأنك بذلك قد تفقد المشتري ولا تتكلم ببطيء شديد لأنك قد تصيبه بالملل مع الاحتفاظ دائماً بالإتصال بالأعين.

4- أحرص ألا تسبب المقاطعات في تشتيت إنتباهك.

5- كن على استعداد دائماً لمواجهة الإعتراضات؛ توقع أن تقابل سلبيات أكثر من الإيجابيات وكلمة لا أكثر من نعم.

6- عندما تتحدث احرص أن تحرك رأسك موافقاً عندما تريد أن يتفق مع ما تقول وكذلك أن تحرك رأسك بالرفض عندما تريد أن يعترض على ما تقول.

7- إذا ما شعرت بأنك تفقد إنتباهه فتوقف وأسأله بعض الأسئلة التي تجعله يندمج في الموقف.

8- اجعله يرتبط بالموضوع نفسياً:

- فدعه يتخيل كم أسرته سعيدة به ومقدرة له عندما يبتاع سلعتك.
- إستغل الخبرات الماضية الإيجابية منها لصالحك وذلك عندما تذكره مثلاً بشرائه لمسكنه الأول وكيف كان سعيد وقتها وأنه سيكون حالياً أكثر سعادة عندما يشتري المنزل الجديد الذي تقوم بتسويقه .
- استخدم القوه الكامنة في كلمتي أنت وصيغة الملكية أثناء قيامك بالتقديم مثلاً عندما تقوم بقيادة سيارتك الجديدة؛ سوف تشعر بأنك أفضل حالاً من أي وقت مضى .

9- اجعله يرتبط بالسلعة بدنياً؛ فبذلك سوف يرغب في شرائها؛ فعلى سبيل المثال إذا كنت تقوم بتسويق سيارة يمكنك أن تجعله يلقي نظرة على أليتها ويفتح الباب ثم دعه يقودها بنفسه.

10- أستغل قوة تأثير السن فمثلاً إذا كان عميلك المرتقب ينتمي لجيل الكبار فيمكنك أن تحدثه عن عدم مبالاة الشباب في بعض الأوقات؛ كذلك يمكنك استخدام نفس المبدأ مع إدخال التعديل على كلماتك عندما تقابل صغار السن والشباب.

تذكر أثناء قيامك بالعرض أن عميلك المرتقب لن يحتفظ بأكثر من 25% من المعلومات المقدمة له؛ وبذلك عليك أن تعطى العميل فكرة إحصائية عن الموضوع الذي سوف تخبره به؛ وأن تكرر أحياناً بعض ما تحدثت به وعليك أن توظف مهاراتك الكاملة في التغلب على كل إعتراض يقابلك.

### ➤ المناقشة والرد على الاعتراضات:

#### ❖ الإعتراضات ..... ما هي ؟

إن الإعتراضات هي الاستجابة الطبيعية للعميل المرتقب بغية الحصول على المزيد من الأسباب التي تدفعه للشراء أو الموافقة على العرض؛ فهي ردود أفعال تعبر عن الإهتمام ويحدث التعبير عن الإعتراضات عادة في أثناء عملية التقديم البيعي؛ وهنا لا يجب أن تستقبل هذه الإعتراضات بشكل سلبي ، بل ينبغي أن تستعد لها وتفهمها وتجييب عليها.

" الإعتراضات ليست سوى أسئلة يوجهها عميل مرتقب يهتم بالأمر ويرغب في الحصول على مزيد من المعلومات حتى يتخذ قرارات تتعلق بالشراء".

وممكن القول إنها أسئلة بغرض معرفة مزيد من المعلومات بغرض فهم أكثر للموضوع المثار حسب طبيعة العرض المقدم سواء شركة أو مؤسسة تعليمية أو بيع منتجات ..... إلخ

#### ❖ الرد على الاعتراضات:

- 1- إن القائم بالعرض المتميز يصغى جيداً إلى إعتراضات العميل ويحاول يفهم وجهة نظره وبعد ذلك يجيب على هذه الإعتراضات ويتقدم نحو إنهاء الصفقة.
- 2- عدم الجدل مع المشتري نهائياً.
- 3- عدم أخذ الإعتراضات على محمل شخصي نهائياً.
- 4- عدم الظهور بمظهر المندفع وممارسة الضغط على العميل المرتقب.
- 5- التركيز على مساعدة العميل للتغلب على إعتراضاته؛ وتقديم إجابات ذكية من شأنها أن تساعده على إتخاذ قرار كسراء أو نحو فهم أفضل لموضوع العرض.

#### ❖ القواعد السبع للتغلب على أي إعتراض:

الإستماع - التوقع - التأكيد - طلب التوضيح - إعادة الصياغة - الإجابة - تأكيد الإجابة

- 1- الإستماع: احرص على حسن الإستماع عندما يوجه إليك العميل أي إعتراض وأهتم بكل التفاصيل.

**2- التوقع أو الترقب:** بأن تشعر العميل بأنك تنصت جيداً له وتفهم جيداً الإعتراض الموجه لك وأنت

كنت تتوقعه وتترقبه.

**3- التأكيد:** شارك العميل المعترض في مشاعره؛ وافقه في كل ما يثير قلقه وأجعله يشعر بأنك تشعر

بنفس شعوره تماماً.

**4- طلب التوضيح:** أطلب من العميل أن يكون دقيقاً في عرضه للمشكلة وأن يكون أكثر تحديداً

وليس بشكل عام .

**5- إعادة صياغة الإعتراض:** عندما يحدد العميل بدقة اعتراضه؛ عليك أن تكرر على مسامحة إجابته

ولكن مستخدماً كلماتك الخاصة وعبارتك لتعيد صياغتها قم بتلخيص إجابته بشكل يجعله يوافق على كلماتك وأستخرج سلسلة أسئلة "نعم".

- **مثال العميل :** ما يقلقتني حقاً هو أن منتجك باهظ الثمن جداً بالنسبة لميزانيتي.

- **رائد المبيعات :** إذا ما يثير قلقك هو المال .أليس كذلك ؟

- **العميل :** نعم

**6- الإجابة على الإعتراض:** بعد معرفة وجه إعتراض العميل ؛ يمكنك الآن أن تحبط هذا الإعتراض؛ وذلك

من خلال استخدام "أسئلة الإحتمالات" والتي تبدأ ب " ماذا لو ؟ "

- مثل ماذا لو في مقدورك أن تحصل على جوده أفضل وبسعر أقل هل سيثير اهتمامك ؟

إن أسئلة الإحتمالات تجعل العميل يحصل على مزايا وفوائد ممتازة؛ وعندئذ لن يملك إلا أن يجيب قائلاً:

"نعم إنني أهتم بهذا الأمر" في هذه الحالة تستطيع أن تقترب من إنهاء البيع أو تعقد الصفقة في الحال.

**7- تأكيد الإجابة:** إذا لم يتفق معك العميل واستمر في توجيه اعتراضاته ؛ فيمكنك هنا أن تلجأ إلى أساليب

مختلفة حتى تستطيع أن تجعله يتفق معك؛ وإذا أنفق معك في أسئلة الإحتمالات يمكنك إثارة عواطفه

ومشاعره حتى تؤكد إجابتك مستعيناً بعبارة تأكيدية.

### ❖ بعض الإعتراضات الشائعة:

1- الإعتراض على المنتج أو الخدمة.

2- الإعتراض على الثمن أو التكلفة.

3- الإعتراض بسبب عدم الاهتمام.

4- الإعتراض بسبب عدم الحاجة للشراء أو للعرض المقدم.

5- الإعتراض بسبب الحاجة إلى الوقت بأن ليس لديه وقت لسماع العرض .

➤ تقييم أداء العرض الشفهي:

لتوسيع آفاق التواصل وتقييم أداء العرض الشفهي يمكنك وضع خطة من ثلاث خطوات:

### 1- الخطوة الأولى: ركز على الجمهور

يركز معظم الناس على ما يشعرون أو يعتقدون أو يريدون أكثر من تركيزهم على ما يشعر ويعتقد ويريد الآخريين؛ لابد أن تتصل بجمهورك من خلال الإنسانية التي تربطكما وتجعلكما مسافرين في قطار واحد بنفس الأهداف والأفكار والآمال والتوقعات والإحتياجات.

### 2- الخطوة الثانية: كن يقظاً لتقييم الجمهور لك

- التقييم السلبي :

هل الجمهور يتلملم أو يهمس؟

هل يقرئون كتاباً أو أوراقاً؟

هل ينظرون حولهم من النافذة؟

- التقييم الإيجابي :

هل يجلس الجمهور بهدوء؟

هل يبتسمون لك؟

هل يتواصلون معك بالعين؟

### 3- الخطوة الثالثة: اجذب الإنتباه في الحال

إن اللحظة الأولى في عرضك التقديمي تسمى "الذروة" يجب أن يكون انتباهك كله على الجمهور وليس على نفسك؛ واحتفظ بانتباه الجمهور طوال الوقت.











## تمرين 5

### تدريب على فن التفاوض فى العمل الإدارى

بإستخدام أساليب التفاوض الفعالة وبالإشتراك مع أفراد مجموعتك قم بتصميم موقف لمسؤول تسويق ودعاية فى أحد المنظمات الحكومية التى تعمل فى مجال التجارة الخارجية لعرض منتج معين للتصدير فى الخارج وذلك بإستخدام العروض الشفهية والمرئية وأساليب التفاوض الفعال.

## تمرين 6

### تمرين زيادة القدرة على الإتصال بإستخدام لغة الجسد

قامت إحدى مؤسسات صناعة السيارات بعمل إعلان عن أحد الوظائف بها وهى وظيفة مدير شؤون موظفين. بإستخدام فنية لعب الأدوار تمثيل الأدوار قم بإستنتاج أهم الأسس التى يضعها فى اعتباره القائم بالمقابلة عند اختياره لمن يشغل الوظيفة ؛ وكيف يستخدم المتقدم للوظيفة لغة الجسد فى تدعيم موقفه وزيادة قدرته على الإتصال والحصول على الوظيفة.







---

## مهارات تواصل

---



## مهارات التواصل

### ➤ أسئلة عامة

#### ❖ ضع حرفه T أمام العبارة الصحيحة أو حرفه F أمام العبارة الخاطئة فيما يلي:

- 1- التواصل الاجتماعي ليس له دور مهم في تقوية الروابط.
- 2- تعد مهارات الإتصال إحدى المتطلبات الأساسية للتطور الشخصي والمؤسسي.
- 3- تعتبر مهارات الإتصال أحد المؤشرات المهمة على الصحة النفسية.
- 4- تتم عملية الإتصال من خلال نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعتقدات.
- 5- الإتصال الجمعي هو تواصل الفرد بعدة ملايين من الأفراد.
- 6- يرى لوسيان باي أن التفاهم هو نسيج المجتمع الأنساني.
- 7- تعكس التغذية المرتدة مدى نجاح التأثير الإقناعي للرسالة.
- 8- عرض الموضوع من جانب واحد هو عرض لا شك متحيز.
- 9- عرض الموضوع من جانب واحد سيؤكد تحيز المصدر الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في الإجتذاب للجانب الذي يؤيده المصدر.
- 10- المستمعين ذوي الذكاء العالي سوف يتأثرون بالنتائج الضمنية أكثر من تأثرهم بالنتائج الصريحة مقارنة بالمستمعين الأقل ذكاء.
- 11- استخدام التخويف أو التهديد يعتبر فعالاً دائماً في تغيير الإتجاه.
- 12- الأذكاء أكثر قدرة على فهم وتقييم الرسالة الموجهة إليهم.
- 13- المعوقات البيئية تعلق باللغة المستخدمة والإشارات والمصطلحات المتفق عليها في المؤسسة.
- 14- المعوقات النفسية تتعلق بالفرد والمجتمع.
- 15- الإتصال الشخصي يتميز بإنخفاض تكلفته ومحدودية جمهوره.
- 16- كلما أقتربت هيتتنا من الهيئة التي يوجد عليها من حولنا شعرنا بمزيد من الراحة والتفاهم معهم.
- 17- التوافق في نبرة الصوت وسرعته وطبقته أحد المؤشرات التي لا تحقق علاقات الفاهم والتواصل بين الأفراد.
- 18- الإتصالات الرسمية تتم وفق لوائح وقوانين السلطة الرسمية.
- 19- الإتصال الخارجي هو الإتصال الذي يكون من وإلى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية أو غير رسمية.
- 20- من أهم العناصر اللازمة لكتابة تقرير جيد هو تحديد أهداف التقرير.
- 21- من العيوب التي يأمل القارئ أن تخلو منها التقارير: الذاتية والإيجاز.
- 22- يهدف التقرير التقييمي الفعّال: الوصول إلى مستوى أعلى من فهم المتدرب لذاته.
- 23- مخالفة قوانين الاجتماعات المفتوحة والمغلقة يكون عقابها كبير.
- 24- الإتصال اللفظي يتم عن طريق التعبير بالكلمات واستخدام أعضاء النطق والكلام.
- 25- لغة الجسد لها دور كبير في عملية الإتصال، وتكون أحياناً أكثر صدقاً وتعبيراً عن الشخص.
- 26- من الطرق التي تمكن أن تنجح في التوافق مع المستمع المنغلق أن تطلب منه أن يشرح وجهة نظره.
- 27- يساهم تنظيم الوقت في تحقيق اتصال فعّال.

- 28- من الأسباب الإيجابية وتساهم في تنظيم الوقت التسوية .
- 29- من طرق خلق تآلف فوري حتى مع أصعب الشخصيات: أن ترسم أبتسامه دافئة صادقة على وجهك.
- 30- من الأشياء التي عليك تجنبها عند مقابلتك لعميلك المرتقب: مضغ اللبان.
- 31- القيادة الإدارية في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه.
- 32- الإستماع هو أهم مهارة في عالم وسائل التواصل الاجتماعي.
- 33- من معوقات الإنصات الجيد: عدم الإستجابة لما يصدر عن المتدرب.
- 34- قليلاً من التنظيم يوفر الوقت والجهد ويجعل أكثر المتحدثين خوفاً وأقلهم خبرة أن يؤدي أداء مقبولاً.
- 35- من يختلف معك في الرأي ليس له حق التعبير عن رأيه.
- 36- من أفضل وأبسط وأسهل طريقة لتُنهي بها الحديث هي تلخيص النقاط الرئيسية فيه.
- 37- يعد التوقيت الحسن والجيد أمر غير أساسي لتقديم العرض.
- 38- من طرق الحفاظ على المُستمع متيقظاً: تحديد الهدف من الحديث والإلتزام به.
- 39- يعد التوقيت الحسن والجيد أمر أساسياً لتقديم العرض الإستعراض .
- 40- التقديم المنظم: يعد هذا النوع من التقديم أكثر فعالية على الإطلاق.
- 41- لا يجب أن تستقبل الاعتراضات بشكل سلبي، بل ينبغي أن تستعد لها وتفهمها وتجب عليها.
- 42- الإستماع: من القواعد السبع للتغلب على أي اعتراض.
- 43- إن أسئلة الاحتمالات تجعل العميل يحصل على مزايا وفوائد عديدة.
- 44- من خطوات توسيع آفاق التواصل وتقييم أداء العرض الشفهي: أن تكون غير مهتم لتقييم الجمهور لك.
- 45- إن اللحظة الأولى في عرضك التقديمي تسمى "الذروة".

## ❖ اختر الأجابة الصحيحة من الإجابات المُعطاة:

1- يُعرف الإتصال بأنه عملية التفاعل القائمة بين.....

- فرد وآخر فقط.
- فرد وجماعة فقط.
- جماعتين.
- كل ما سبق.

2- الإتصال الذاتي هو .....

- الحوار الذي ينشأ بين الفرد والذات.
- الحوار الذي ينشأ بين فرد وفرد آخر.
- الحوار الذي ينشأ من مصدر وحيد إلى العديد من المستقبلين.

3- يرى ..... أن الإتصال هو نسيج المجتمع الإنساني.

- هوفلاندر.
- لوسيان باي.
- تشارلز كولي.
- هوستن..

4- يرى الباحث ..... أن الإتصال أساس العلاقات الإنسانية وليس شيئاً قائماً بذاته، ومن خلال الإتصال يمكن أن تتطور هذه

العلاقات، وهو يشمل الرموز والمعلومات والأفكار والتجارب.

- هوفلاندر.
- لوسيان باي.
- تشارلز كولي.
- هوستن

5- التواصل الفعال ينطوي على الحصول على .....

- المعلومات الصحيحة من الأشخاص الجيدة في أي وقت.
- المعلومات الصحيحة من أي شخص في الأوقات المناسبة.
- المعلومات الصحيحة من الأشخاص الجيدة في الأوقات المناسبة

6- عرّف الباحث ..... أن الإتصال هو الطريقة التي تُبنى عليها العلاقات، وأن الأشخاص الناجحون في فن التواصل هم

القادرون على إرسال المشاعر والأفكار والمعاني وإستقبالها.

- هوفلاندر.
- هوستن.
- تشارلز كولي.
- لوسيان باي.



7- ..... الوسيلة التي تُبَث من خلالها الرسالة.

- القناة.
- الرسالة.
- التغذية المرتدة.

8- ..... يُقصد بها المرتجع، أو رد فعل المُستقبل بعد أن وصلت إليه الرسالة.

- القناة.
- الرسالة.
- التغذية المرتدة.

9- البيئة التي تتم فيها عملية الإتصال ولها تأثير كبير على القائم بالإتصال والرسالة ووسيلة نقلها ومتلقي الرسالة وإستجابته.

- القناة.
- الإطار الإجتماعي.
- الرسالة.
- التغذية المرتدة.

10- الأفراد الأقل جمودًا وتسلطية ..... قابليتهم للإقتناع مقارنة عن من أكثر منهم في هذه الخصائص.

- ترتفع.
- تتساوى.
- تنخفض.

11- يرى باندورا إن ..... هي المصدر الرئيسي لتعلم الفرد السلوك.

- القراءة.
- الملاحظة.
- الكتابة.

12- يرى باندورا أن التعلّم يحدث من خلال عمليات أساسية، وربما يؤدي إلى حدوث خلل في لم تتواجد أحدها، منهم.....

- النسيان.
- الإنتباه.
- التسلّط.

13- يرى أصحاب ..... أن العمليات العقلية والمعرفية لها الأثر الأكبر في طريقة وأسلوب التواصل بين الأفراد.

- التوجه المعرفي.
- التوجه السلوكي

14- تعتمد نظرية ..... على عقل الإنسان باعتباره المركز الرئيسي للتواصل.

- ريلي.
- كولن.
- باندورا.

15- من الخصائص التي تساعد على خلق شبكة علاقات نموذجية.....

- الدوام على الإتصال.
- التنوّع.
- كل ما سبق.

16- الإتصال الشخصي هو الإتصال الذي يتم بين .....

- فرد وآخر فقط.
- فرد وآخر أو مجموعة من الأفراد.
- مجموعة من الأفراد فقط.

17- من العناصر الرئيسية تعطي انطباع سريع ومباشر عن الفرد أثناء عملية التواصل .....

- المظهر.
- لغة الجسد والإيماءات.
- اللغة والكلمات.
- كل ما سبق.

18- الإتصالات ..... هي التي تتم وفق اللوائح والقوانين للسلطة الرسمية.

- الرسمية.
- الغير رسمية.
- الإجتماعية.

19- الإتصالات ..... على التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل وتأخذ شكل الآراء والتقارير أو الشكاوى

- الصاعدة.
- الأفقية.
- الهابطة.

20- الإتصال..... هو الإتصال الذي يكون من وإلى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية أو غير رسمية

- الداخلي.
- الخارجي.
- المباشر.

21- من عناصر التقرير الجيد:.....

- الإيجاز.
- الوضوح.
- الدقة.
- كل ما سبق.

22- من عيوب التي يأمل القارئ أن تخلو منها التقارير.....

- الذاتية.
- الإستخفاف بعقلية القارئ.

- التحيز.
- كل ما سبق.
- 23- من الخطوات الأساسية لإجتماع ناجح:.....
- أعلن عن التفاصيل مسبقاً.
- تحديد الأشخاص الذين سيحضرون الإجتماع.
- كل ما سبق.
- 24- من ضوابط إدارة الإجتماع: وضع القواعد الأساسية، تشجيع الهادئين على الإسهام في النقاش
- أعط كل شخص فرصة للحديث.
- سيطر على المقاطعات.
- أجعل عينيك على الساعة .
- كل ما سبق.
- 25- الإتصال ..... يتم من خلال الرسائل ووسائل وسيطة للكلام أو الكتابة
- اللفظي.
- غير اللفظي.
- الشخصي.
- 26- من الطرق التي تمكن أن تنجح في التوافق مع المستمع المنغلق.....
- أعرض بديلاً وأسأله عن رأيه.
- أطلب منه أن يشرح وجهة نظره.
- غير الموضوع مؤقتاً أو ناقشه من وجهة نظر أخرى.
- كل ما سبق.
- 27- من الأشياء التي عليك تجنبها عند مقابلتك لعميلك المرتقب.....
- ارتداء ملابس مناسبة.
- مضغ اللبان.
- كل ما سبق.
- 28- يرى الباحث ..... أن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان هيكلها التنظيمي بل تتبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية.
- أذخار.
- هوايت.
- هوك مان .
- 29- من مقومات القائد الفعال كل ما يلي ماعدا.....
- الرؤية والإبداع.
- تحديد الأولويات.
- التفويض.
- عدم القدرة على التجديد.

30- التواصل قوامه .....

- 50% إستماع و 50% تحدث.
- 90% إستماع و 10% تحدث.
- 60% إستماع و 40% تحدث.

31- ضعف التواصل بالعين مع المتدرب يعتبر من .....

- مميزات الإنصات الجيد.
- الطرق الصحيحة للإستماع.
- معوقات الإنصات الجيد.

32- "إن أول ما يجب أن تفعله في الحياة هو أن تفعل ما تريد أن تفعله بهدف" هذه العبارة للباحث .....

- إدخار.
- بابلو كازالس.
- هوفلاندا.

33- من القواعد العامة التي تساعدك في تقديم العروض كل ما يلي ماعدا .....

- استخدام الإشارات والتنبيهات والإنتقالات لكي يتمكن المشاهد من متابعتك.
- المخطط.
- تجاهل وجهة نظر معارضيك .
- آراؤك ليست حقائق.

34- من المقدمات المتصلة الفعالة .....

- استخدام المقارنات.
- استخدام التفاصيل.
- استشهاد بخبير.
- كل ما سبق.

35- من أبسط وأسهل وأفضل طريقة لتُنهي بها الحديث هي .....

- تلخيص النقاط الرئيسية فيه.
- تسترجع أهم ما ذكرت من أسباب تؤيد وجهة نظرك.
- كل ما سبق..

36- التقديم ..... في هذا النوع من التقديم يقوم رجل المبيعات وعميله المرتقب معاً بفحص المشكلة وإيجاد حلول لها.

- التقديم المُعلّب.
- التقديم البناء.
- التقديم المنظم والمخطط.

37- ..... تعتبر أسئلة يوجهها عميل مرتقب يهتم بالأمر ويرغب في الحصول على مزيد من المعلومات حتى يتخذ قرارات

تتعلق بالشراء

- النقاشات الجانبية.
- السجال.
- الاعتراضات.
- لا شيء مما سبق.

38- من القواعد السبع للتغلب على أي إعتراض:.....

- التوقع.
- التأكيد
- طلب توضيح.
- كل ما سبق.

39- أن يتواصل الجمهور معك بالعين من.....

- خطوات التركيز على الجمهور.
- طرق معرفة تقييم الجمهور لك التقييم الإيجابي .
- كل ما سبق.

أولاً: المراجع العربية:

- 1- البكري تامر 2008 الاتصالات التسويقية والترويج؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان.
- 2- إبراهيم الفقي 2003 نجاح بلا حدود - إستراتيجيات البيع والتسويق؛ دار الراية للنشر والتوزيع القاهرة.
- 3- أمل الحمدان 2013 إدمان الإنترنت وعلاقته بالمهارات الاجتماعية؛ بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ؛ كلية العلوم الاجتماعية؛ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 4- إيان هانتر وآخرون 2009 الخطوات السبع للتدريب الفعال؛ ترجمة د/ خالد العامري؛ دار الفاروق للاستثمارات الثقافية؛ ط1؛ القاهرة.
- 5- إيهاب عيسى؛ طارق عبد الرؤوف 2015 القيادة الإدارية والقائد الإداري؛ المؤسسة العربية للعلوم والثقافة؛ ط1؛ القاهرة.
- 6- ديف كارين 2015 وسائل التواصل الاجتماعي المفضلة؛ ترجمة مكتبة جرير؛ ط1؛ الرياض.
- 7- ماريون هاينز 2006 : تنظيم الوقت؛ ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق؛ دار الفاروق للنشر والتوزيع؛ ط2؛ القاهرة
- 8- مصطفى حجازي 1990 الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة؛ المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر؛ بيروت.
- 9- هاني الجزار 2017 علم النفس السياسي؛ هلا للنشر والتوزيع؛ القاهرة.

ثانيا المراجع الأجنبية:

- 1- Gary Johns & Alan M., Aks 2001 : Organizational Behaviour, Addison Wesley Longman, Toronto 5<sup>th</sup> Ed.
- 2- Huston, T., Caughlin, J, Houts, R, smiths & Georg, L. 2001 : The Connubial Cruclble, Newlywed Years as Predictors of marital delight distress and divorce, Journal of Personal and Social psychology, PP.252-280.
- 3- Ronfry 2005 : Your First Interview, 3<sup>rd</sup>, ed. Career Press, P.O Box687, Frank – Lin Lakes.
- 4- Franzoim S. L. 1996 : Social Psychology Brown & Benchmark Publisher.