

بسم الله الرحمن الرحيم

سلسلة الاسناد الاكاديمي

مهارات الاتصال . 1

د . محمد محمود الكناني

الخرطوم : يوليو 2017 م

فهرسة المكتبة الوطنية أثناء النشر - السودان

658.8076 محمد محمود سليمان الكناني ، 1957- -

م . م . ت

مهارات الاتصال . 1 / محمد محمود سليمان الكناني

. - الخرطوم : م . م . سليمان الكناني ، 2017م.

80 ص ؛ 24 سم.

ردمك : 4-995-4-99942-978

1. التسويق - تطبيقات. أ . العنوان.

الفهرس

الرقم	البيان	رقم الصفحة
	الاهداء	9
	المقدمة	11
1:	الفصل الاول : المفاهيم العامة	
1 : 1	المبحث الاول : مفاهيم الاتصالات	15
2: 1	المبحث الثاني : أهمية الاتصال	23
3: 1	المبحث الثالث : تفاعلات الاتصال	32
2 :	الفصل الثاني : أنواع الإتصالات	
1 : 2	المبحث الاول : أشكال الاتصال وأنواعه	43
2 : 2	المبحث الثاني : فن الالقاء	51
3 : 2	المبحث الثالث : الإتصالات الهاتفية	58
3:	الفصل الثالث : الاتصالات غير الشفهية	
1 : 2	المبحث الاول : شفرة لغة الجسد	67
2: 2	المبحث الثاني : شفرة الوجه	77
4	الفصل الرابع : الاتصال الكتابي	
1: 4	المبحث الاول : الاتصالات الادارية	87
2 : 4	المبحث الثاني : التقارير	94
3 : 4	المبحث الثالث : الرسائل الحكومية	105
	المراجع	115

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الأهداء

الي روح والدي في الخالدين
الي والدتي متعها الله بالصحة والعافية
الي اشقائي وشيقتي
الي اسرتي الصغيرة
الي طلابي
الي أهل العلم والمعرفة
أهدي جهدي المتواضع هذا
وارجو ان يكون عوناً لطلابي
وزاداً لأهل العلم والمعرفة
ودخراً وثقلاً في الميزان
يوم لا ينفع مال ولا بنين
الا من اتى الله بقلب سليم
وأسال الله العلي الكريم ان ينفع
به البلاد والعباد

المقدمة

يعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان وينشأ من خلاله عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمرو تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من وظائف تيسر العمل الإداري والفني . فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى فقرارات المنظمة و أهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات. وهي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها وفيما بينهم و بين العالم الخارجي ، كما تجعل الادارة ملمة بما يجري داخل المنظمة وتزويدها بالمعلومات والبيانات الصحيحة وتحقيق التنسيق بين الإداريين في المنشآت وتساعد على اتخاذ القرار وتحديد الاهداف الواجب اتخاذها والتعريف بالمشاكل وطرق حلها . تجعل القائد ملما بحقيقة ما يجري داخل المنشأة بصورة صادقة ، تزده بالمعلومات والبيانات الصحيحة التي تساعد على اتخاذ القرار. تحقيق التنسيق بين القادة الإداريين في المنشآت. أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيًا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني
فعّال . وعليه قسمت الكتاب الي اربعة فصول كل فصل يمثل وحدة
متناسقة , كما قسمت الفصول الي مباحث كل مبحث عبارة عن محاضرة
مع مراعاة التركيز والاختصار بدون اطالة تقود الي الملل ولا اختصار يخل
بالمضمون ، ونسال الله تعالى عز وجل ان اكون وفقت في تحقيق
الغرض من اصدار الكتاب وان يكون اضافة الي المكتبة الجامعية
والدارسين . والله الموفق والهادي الي سبيل الرشاد واخر دعوانا ان الحمد
لله رب العالمين .

المؤلف

الخرطوم في مايو 2017م

الفصل الاول : المفاهيم العامة
المبحث الاول : مفاهيم الاتصالات
المبحث الثاني : أهمية الاتصال
المبحث الثالث : تفاعلات الاتصال

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الفصل الاول : المفاهيم العامة

المبحث الاول : مفاهيم الاتصالات

1: 1- تعريف الاتصالات **Administrative Communications**: المعنى العام

:هي المشاركة و النقل مع الآخرين و هي من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أجماعي.

2-تعريف معجم المصطلحات الإدارية بأنه :عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية ، غير الشفهية للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة .

3- عرفه معجم الصحاف بأنه :إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر.

4- في اللغة : هو الصلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة،

5- قوته و دباب : عملية تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين .

6- يعرفه الطنوبي : بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبًا بين طرفين لتحقيق هدف ،أو أكثر لكل منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات ، أو حقائق ،أو آراء بينهما بصورة شخصية ،أو غير شخصية في اتجاهات متضادة بما يحقق تقاهم متبادل بينهما من خلال عملية اتصالية .

7- بأنه : عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير .

8- حنفي انه : نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين ،أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

9- عامر : بأنها ظاهرة تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و تشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

10-العلاق : بأنها تدفق التعليمات و التوجيهات و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير، أو مذكرات ،أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.

11- الصباب وآخرون : أنها تعني الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية و التنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد و الجماعات للتأثير على سلوكهم و توجيههم نحو الهدف المطلوب.

12- مجموعة من العلماء : تركز علي العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال وعليه فان الاتصال .

هو : استخدام الكلمات والحركات من الرموز لتبادل المعلومات .

13- مجموعة اخري من العلماء : تركز علي النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال عليه فان الاتصال

هو : عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب او تدفق او انتقال الاشياء .

14- علماء نظم المعلومات : ينظرون الي الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والاحصائية والهندسية ،عليه ان الاتصال

هو : استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وارسال المعلومات .

15- تقديم تعريف يوفق بين التعريفات السابقة ان الاتصال

هو: عملية مستمرة تتضمن قيام احد الاطراف بتحويل افكار ومعلومات معينة الي رسالة شفوية ،او مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال الي الطرف الاخر.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

16- **تعريف اخر للاتصال :** هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر ، أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط .

17- **يعرفُ الاتصال :** إرسال معلومات من طرف لآخر في المنظمة بما يؤدي إلى نتيجة مع ثمة تغير السلوك ، أو تغيير الممارسات المشترك من خلال إستعمال الرموز .

18- **الاتصال هو :** عمل نحاول من خلاله إرسال توصيل أفكارنا ، آرائنا ، رغباتنا ومشاعرنا للآخرين . من إستخدام المعلومة من بل المرسل بغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر "المستقبل" وإحدا الإستجابة لديه ، و قد تكون الإتصالات مكتوبة .

19- **الإتصالات نشاط إجتماع وإنسان وتفاعل .** الإتصالات موضوع تتقاطع في الكثير من العلوم. وضوح الطرف المستهدف والفكرة المستهدف إيصالها لدى المرسل. لا يجب أن يكتفي المرسل بوصول رسالته وإنما عليه معرفة ما إذا كانت مفهومة ، المقصود يجب أن تكون مصاغة باللغة والرموز المفهومة لدى المستلم .

1: 1: 2 : **مفهوم الاتصال :** يعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان و ينشأ من خلاله عملية خلق و تبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمرٍ ، وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من وظائف تيسر العمل الإداري والفني . فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل ، أو يؤخر سير الإدارات الأخرى ، فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الاتصالات ، هي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها وفيما وبينهم و بين العالم الخارجي. يتضح أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة و القرارات لجميع أفراد المنظمة عن

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

طريق متابعة وصول المعلومات و تذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية ،أو كتابية ،أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد و متابعة أي اتصال من خارج المنظمة، أي المحافظة على طرق دخول و خروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.هو العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين ،وهو العملية التي تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات ، هو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .

1: 3:1 :نشأه الاتصالات : مارس الانسان الاتصال منذ نشاه المجتمع الانسانى وقد مر الاتصال عبر التاريخ بمراحل مختلفة وعديدة ، اول مرحلة بداية الاشارات والايماءات ،وقد لجأ الانسان البدائى فى العصر الحجرى الى رسم على جدران الكهف ليخبر به الاخرين ،ثم ظهرت اللغة المنطوقة للتعامل مع الاخرين .

وسائل الاتصال عند العرب فى العصر الجاهلى : القصيدة الشعرية ،الخطبة والخطباء ، المناداة ، الاسواق ، الندوة اشعال النار فى رؤوس الجبال .

وسائل الاتصال فى عهد الرسول(صلى الله عليه وسلم) : القرآن الكريم ،الحديث الشريف ،والقدوة الحسنة . العلاقات الانسانية ، القصيدة الشعرية وارسال الوفود الفتوحات الاسلاميه .

ظهرت مرحلة الطباعة عام 1455م : وفى القرن التاسع عشر تتطورت تكنولوجيا الطباعة منذ عام 1930م : ظهرت وسائل مثل ،الاقمار الصناعية .

ثم تتطورت الى : التلفون ، التلغراف التلكس ، الفاكس والبريد الالكترونى الانترنت ، التلفزيون ، الموبايل ، من الصعب تحديد متى بداء الاهتمام بالاتصال في حياة الانسان .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

1: 4:1 : أهداف الاتصال : تحقيق التنسيق بين التصرفات و الأفعال ، حيث يقوم بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال الداخلي تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم .

2- المشاركة في المعلومات: تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة، توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم وتعريف الأفراد بنتائج أداءهم .

3- اتخاذ القرارات : لأخذ القرار يحتاج إلى :تحديد المشاكل ،تقييم البدائل ، تنفيذ القرارات وتقييم النتائج .

4- التعبير عن مشاعره الوجدانية : يساعد الاتصال الموظفين التعبير عن سعادتهم وأحزانهم وثقتهم بالآخرين وبالمنظمة .

5- التقليل من دور الإشاعة في الوسط العمالي .

6- يكون الاتصال فعالا عندما يحقق الهدف منه .

7- تحقيق الإنتماء : الإنسان عنصر أساسي في التواصل ، يسعى مع الآخرين لإشباع حاجته للإنتماء للأسرة لوطن ، و بالتالي إشباع الحاجة للأحسن و ذلك يقبل الفرد معايير الجماعة ، و عاداتها و تقاليدها و قيمها لكي يتكيف مع أفرادها و تبادل الرموز و اللغة بين أفراد الجماعة يقوي الشعور بالأمان و الانتماء .

8- تحقيق الإطمئنان و الاستقرار : تتداخل هذه الأهمية مع الانتماء لأن الفرد يخرج من العزلة و القلق ليصبح الفرد كائن إجتماعي و ينخرط مع الجماعة فيتفاعل معها و يشعره بالاطمئنان و الاستقرار النفسي .

9- تحقيق توكيد الذات : التواصل مع الآخرين يساعد الفرد أن يعمل حتى يصبح سعيدا ، فالإنسان يختار العمل الذي يناسبه في حدود قدراته و إمكانياته و يحاول

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

تحقيق أهدافه و عن طريق ذلك يحقق ذاته و يحقق النجاح و الاتصال يدفع الآخرين للمشاركة في القضايا المشتركة .

10- تحقيق الفهم : أن الاتصال عملية شعور بالحاجة للفهم أن تفسير معنى المعلومات المتبادلة عن طريق الرسائل المتبادلة و فهم معنى الجوانب المختلفة للحياة و العالم الذي نعيش فيه لتحقيق التكيف و التوافق.

11- تحقيق الإعراف و التقدير : يحتاج الفرد لتقدير نفسه ، أعماله تقديراً عالياً من أهم أهداف الإتصال مع الآخرين لأنه يزيد من الإحساس بالثقة بالنفس ، القوة و المقدره و الكفاءه ، إذا لم تتحقق هذه الأهداف فسيسود الصداق النفسي و للسيطرة و التسلط عن إدارة الحوار كأن يكون الإتصال بإتجاه واحد. أي أن الفرد من خلال عملية الاتصال يسعى للوصول لتقدير و اعتراف الآخرين بما لديه من جوانب مميزه .

12- تبادل و إكتساب المعلومات : عملية الاتصال الفرديه ،أو الجماهيريّه تقوم على المعلومات المتبادله بين المرسلين و المستقبلين بواسطة الوسائل المتعدده لكي تحقق الأهداف المقصود منها .

فتبادل المعلومات و اكتسابها بين القائمين بالاتصال تفرق بين الانسان و الكائنات الأخرى ، فعند مراجعة مراحل النمو نجد أن الإنسان في كل مرحلة يسعى للحصول على معلومات لمحاولة الفهم و التفسير الظواهر المختلفه التي يراها من حوله ، فقلة المعلومات قد يؤدي إلى نتائج منها صعوبة الفهم و الشعور بالإحباط و الارتباك .

أهداف الاتصالات الإدارية : تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية و هي: إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط ،إنما الهدف هو الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. إن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

يستخدمون ،اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار ، مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات ،الخطط ،تقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين ،توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية. ربط المديریات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضًا، لذا كان لزامًا على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

هناك العديد من النصائح التي تجعل عملية الاتصال تحقق الهدف مهما : ان يكون الهدف محددًا ومقدار الجهد الذي يبذله بصورة واضحة و مقبولا بمعنى الا يتعارض الهدف مع معتقدات وميول المرسل اليه ، او يحقق له نفع مادي، او معنوي ، ويمكن ان يحتوي قدرا من التحدي يحمس ويحفز المرسل اليه للعمل، او القيام بالتصرف ،او السلوك المطلوب فاذا اردت ان تطاع فامر بما يستطاع قابل للقياس ، أي يجب ترجمة الهدف الي ارقام يمكن قياسها والتحقق منها و تحديد للمرسل اليه الاسلوب الذي ينبغي ان يعمل به عليه اتباعه اثناء تنفيذ العمل شجع المرسل اليه علي توجيه الاسئلة والاستفسارات ، لمعرفة مدي تفاعل واستيعاب والمرسل اليه واستجابته للأمر ولمضمون الرسالة و يعمل علي تنمية الثقة بينك وبين المرسل اليه .كن متعاونًا مع المرسل اليه .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

1: 2: المبحث الثاني : أهمية الاتصال .

1:2: أهمية الاتصال بالنسبة للقادة الإداريين : تجعل القائد ملماً بحقيقة ما يجري داخل المنشأة بصورة صادقة . وتزدهر بالمعلومات والبيانات الصحيحة التي تساعد على اتخاذ القرار . تحقيق التنسيق بين القادة الإداريين في المنشآت .

أ- بالنسبة للمديرين: توصلت إحدى الدراسات أن المدير ينفق 78% من وقته في الاتصالات بالجهات الخارجية والتعامل مع الغير . تمثل المنظمة والتحدث باسمها رسمياً . تجميع وتحليل المعلومات ونشرها . دراسة وحل المشاكل وتعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين لا دارة منشاتهم الإدارية - أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات . - أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال إن التطور النمو الكبير في المنظمات ، اتساع أنشطتها ، تزايد أحجامها وادي لابتعاد الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات . العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة .

كما أن الاتصالات تساعد المدير في القيام بالاتي : ملماً بما يجري داخل المنظمة . تزويده بالمعلومات والبيانات الصحيحة . تحقيق التنسيق بين الإداريين في المنشآت . تساعد على اتخاذ القرار . تحديد الأهداف الواجب اتخاذها . التعريف بالمشاكل وطرق حلها تقييم الأداء والانتاج وإنتاجية العمل . التوفيق بين المهام والواجبات المختلفة . تحديد مؤشرات الأداء . إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات . التأثير في الآخرين وحسن ادارتهم وقيادتهم تحفيز وشحذ همم العاملين .

دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة: النظرة الشاملة الى المنظمة كنظام مفتوح حسن النظرة الى الآخرين وعدم الحرص على المعنى الجاف للسلطة . التمسك

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصال . عدم اغفال دور التنظيم غير الرسمي في الاتصال .
القدرة على الاصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد . تجنب المناقشات الحادة
والانفعال العاطفي مع المرؤوسين . حسن استخدام والمصطلحات في مجال العمل .

ب: بين الرئيس والمرؤوسين : يعتبر الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين علي درجة
من الاهمية لانه يساعد علي اداء وظائف **اهمها** :

معرفة ما يجب عمله وكيف يتم الاداء . رفع التقارير عما تم انجازه . رفع معلومات
عن مشاكل العمل والعاملين رفع تقرير تقييم اداء العاملين والتوصية بشأنها . رفع
معلومات عن كيفية سير العمل الاجراءات وتطبيقها .

ج : بالنسبة للمرؤوسين : تزويد العاملين بالتعليمات اللازمة للأداء . تزويد العاملين
بكل ما هو جديد . توضيح حقيقة نشاط المنظمة . وشرح رسالته وأهداف المنظمة . -
تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى بعض الموظفين . تعريف العاملين في المنظمة بنقاط
القوة في أدائهم وسلوكياتهم . تعريف العاملين في المنظمة بنقاط الضعف في أدائهم
وسلوكياتهم . إشعار العاملين بأهميتهم وقيمتهم .

د : بالنسبة للمجتمع الخارجي للمنظمة : تعريف المستفيدين من بأنشطة المنظمة
التعريف بنظام والخدمات التي تقدمها المنظمة والتعريف بشروط الحصول علي
الخدمات . ودوره المنظمة تجاه المستفيدين .. معرفة آراء الجمهور من الخدمات
المقدمة . معرفة مقترحات الجمهور في الخدمات المقدمة ودعم صورة المنظمة
وسمعتها في المجتمع . وتقوية أواصر العلاقة مع المنظمات الأخرى . لا يمكن تصور
أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم . أن
للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة وتنسيق واتخاذ
قرار تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الإدارة و العاملين. كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض مثل الشركات الإقليمية و المتعددة الجنسيات فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم. أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. -أنه متى ما كان الاتصال واضحاً و يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

هـ-أهمية الاتصال للفرد : الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها. إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص >إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمه إنها مشكلة اتصال. يعتبر أن الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها. هيكل المنظمة ،انتشارها ، مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. المنظمة كيان اجتماعي مفتوح. الأفراد يتبادلون المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر. الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمات والاتصالات الخارجية الفعالية تسمح للمنظمة بمواكبة التطورات البيئية والعولمة زادت من أهمية الاتصالات مع انفتاح الأسواق ،اقتصاد المعرفة يقوم بالكامل على الاتصالات. الاتصالات وسيلة الفعالة لفهم ثقافات الآخرين وتشكيل ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجياتها ،انتاج وتحليل المعلومات جزءاً رئيساً من نشاط المنظمة وشفافية الاتصالات تدعم التوجه الأخلاقي للمنظمة .

1: 6:1: خصائص أو سمات عملية الاتصال : الاتصال عملية هادفة : يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد : وهو إرسال المعلومات والبيانات (أو نقل فكرة أو الترفية أو التعليم) وفهمها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
والخطوات المرتبطة بعضها مثل تصميم الرسالة، وإرسالها، والإشراف على وصولها،
واستقبال الرد.

الاتصال عملية ديناميكية : تتضمن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل والمستقبل،
الأول يؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الاتصال عن هذا الحد بل قد يتبادل
الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان،
أي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية مثل ما يحدث في الفصل
الدراسي بين المعلم وتلاميذه

الاتصال عملية منظمة : تتصف عملية الاتصال بأنها منظمة فهي باعتبارها عملية
تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تخطيطها وتصميمها وتنفيذها وإدارتها
بصورة منظمة لإحداث التعلم، ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية
الاتصال بأدوار محددة، فالمرسل مثلا يقوم بعملية ترميز الرسالة، والمستقبل عليه فك
رموز الرسالة أي ترجمتها وتفسيرها .

الاتصال عملية دائرية : عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من
المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد ولكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل
رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل
الرسالة لبدء نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق
الهدف منها وهكذا تستمر عملية الاتصال .

الاتصال عملية متنوعة : يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف
عند استخدام اللغة اللفظية : الشفهية أو التحريرية فقط بل يتم أيضا استخدام اللغة
غير اللفظية، كالإشارات والحركات والإيماء .

1: 3: 2: عناصر الاتصال : ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم يهدف المرسل من ارساله لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد .وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم .ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة .

1: المرسل : تبدأ عملية الإتصال عندما يرغب أحد في نقل فكرة أو أي معلومة إلى شخص أو أشخاص آخرون .

المرسل هو :شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر .وهو شخص لديه الرغبة في مشاركة الآخرين مشاعره أو أفكاره.

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضوء من الأعضاء العاملين في التنظيم يكون لدى العضوء بعض الأفكار والمعلومات والأهداف المحددة لقيامه بعملية الاتصال .

2:المستقبل: هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

المستقبل: و المستلم أو المستهدف من عملية الإتصال.

المستقبل :يستقبل الطرف الآخر للرسالة من خلال حواسه المختلفة ، السمع ، البصر الشم ،الذوق و اللمس .

3-الرسالة : الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين وتكون في شكل لغة يمكن تفهمها . وهي الهدف الحقيقي لمرسلها لتحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي وهي

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل .
وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل الى الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره .

الرسالة: وجوهر عملية الإتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الإتصال ,
علما أنها تتوافق مع قناة الإتصال وتتكامل معها "رسالة صوت , رسالة مكتوبة ,
إشارات , ألخ....". ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم يهدف المرسل من إرساله
لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق
هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل
إلى شكل منظم . ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو
لغة مفهومة .

الترميز: الرموز المستخدمة أساس مهم لتحقيق الإتصال الفعال وعدم الإنحراف
بالمعنى ولوصول الأفكار للطرف الآخر بشكل صحيح . ترجمة ما يقصده المرسل إلى
رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

تفهم الرسالة : يتوقف علي الاتي :مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل
إليه , الطريقة التي أن ينظر بها المرسل اليه إلى محتوياتها , طريقة فهمه للرسالة .

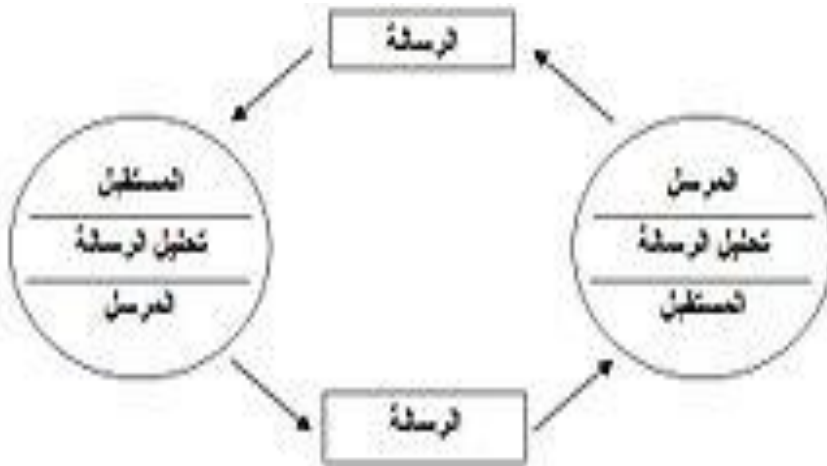
السابقة بالتنظيم ومرسل الرسالة انطباعه الحالي عن مرسلها . وكلما كان تفهم
المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل , كلما انعكس ذلك على
نجاح و فاعلية عملية الاتصال .

نماذج عملية الاتصال : لمزيد من المعرفة يمكن أن نذكر النماذج التالية على
سبيل المثال لا الحصر .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

1- نموذج شانون وويفر *Shannon & Weaver Model* :

يتكون هذا النموذج من خمسة عناصر هي : المصدر، المرسل، الإشارة، المستقبل، الهدف. نموذج شرام *Schramm Model* :



2- نموذج لاسويل *Lasswell Model* :

ويحدد لاسويل عناصر عملية الاتصال من خلال الإجابة عن خمسة أسئلة هي:

#	السؤال	التحديد
1	من يقول ؟	(المرسل)
2	ماذا يقول ؟	(الرسالة)
3	لمن يقول ؟	(المستقبل)
4	بأي وسيلة أو قناة ؟	(قناة الاتصال)
ما التأثير ؟		(التغذية الراجعة)

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

هناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها : الاتصال المباشر :بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه) الاتصال بواسطة التليفون .الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة ،كالمذكرات ،النقاير ، الندوات والمحاضرات والمؤتمرات والسمنارات ووش العمل، الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي) ، الاتصال من خلال الاجتماعات . تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

فك التشفير: هو تعبير عن الرموز والعبارات والإشارات القابلة للفهم المشترك من الطرف الآخر المرسل والمستلم وأن تتوافق تلك الرموز مع دة المستلم على تفسراً.

5: **الاستجابة:** وهي الاسترجاع اوهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال،وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهي ما يعتبره البعض المتم والمكمل لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

التغذية الراجعة: تسمى بالتغذية العكسة أو المرتجعة، فه توفر المعلومات التي تعبرعن مستوى التفاعل والفهم المتحقق من عملية الإتصال، كما أنها تمثل مقياس لمستوى الأداء ،تلعب عملية استرجاع الأثر و الدور الأساسي في:معرفة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها .ومدى استجابته لها ومدى تحقيق الهدف الذي المرسل .

2. **استرجاع غير مباشر للمعلومات :**ومن أمثلة الاسترجاع غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل : لانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية ،الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمال،التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية .

6 - **البيئية :** ونقصد بها المحيط الذي تتم فيه عملية الاتصال التي تتكون من مجموعة العوامل في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

الضوضاء : من الطبيعي ان تتعرض الرسالة مهما كان شكلها إلى درجة مع من التشويش والتأثير السالب على المسار المطلوب من عملية الإتصال المستهدف بفعل عوامل عد يدة، كعدم وضوح الصوت في الوسيلة مثلا ، مثال: "عرض الإعلان مباشرة بعد عرض إعلان منافس

3:1 : المبحث الثالث : تفاعلات الاتصال

تفاعلات الاتصال : يقصد بتفاعلات الاتصال: طبيعة علاقات الاتصال بين طرفيها المرسل والمستقبل. التوضيح : لأول يرسل رسالة والثاني يتأثر بها ويتصرف حيالها من خلال ردة الفعل. سلوك الطرف الأول يحدد ردة فعل الطرف الثاني .

أنواع تفاعلات الاتصال : التفاعلات المكملّة: عندما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبلها المرسل اليه .

التفاعلات المعاكسة: عندما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل ردة فعل غير متوقعة غالبا ما تؤدي للإحراج والارتباك.

التفاعلات الخفية: عندما يرسل أحد أطراف الاتصال رسالة ولكنه يعني شيئا آخر ردة فعل متوقعة لديه معنى خفيا.

الاتصال الفعال والناجح: للحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة الاتي: أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا . ان يكون عند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه . وأن يكون في نطاق اختصاصه . وفي حدود السلطات المخولة له . كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقبالها واستيعابها وأن تكون المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه . ان تكون جديدة بالنسبة للمرسل اليه وإلا فقدت أهميتها . التأكد من عملية الاسترجاع، وأن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي. شرح المعلومات الفنية وتبسيطها أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة . التعريف بالمصطلحات التعريف بالحقائق غير المعروفة و مقارنتها بما هو معروف.

تحسين فاعلية الإتصال: دور المرسل: وضوح وشمولية الرسالة وترابط معلوماتها.

إختيار وسيلة الإتصال المناسبة. إختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة. الصدق

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى والنزاهة. ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات إلى المستقبل بصورة معقولة.

دور المستقبل: الإنصات التام لمحتوى الرسالة. الإصغاء والانتباه لمشاعر مرسلها. الإستجابة لهذه المشاعر وإشعار المرسل بذلك. الانتباه والحساسية تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل. الإمتناع عن إصدار حكم مسبق عن أي رسالة قبل قراءتها أو سماعها.

دور الإدارة: تهيئة الأجواء الملائمة. تنمية مهارات الإتصال لدى المنسوبين وبخاصة المديرين. تحسين العلاقات بين العاملين. تشجيع حل المشكلات فور ظهورها. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة بما يناسب الإتصالات الفاعلة.

2: 2: كفاءة الاتصال : يتميز الاتصال ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية :

1- السرعة : ان مدي السرعة او البطء في نقل المعلومات وقد يعود الي الرسالة والوسيلة المستخدمة هناك بعد اخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها ان لم تنقل او تصل في وقت اتخاذ القرار او الوقت المناسب .مثال مقارنة التلفون والخطاب يتضح ان التلفون اسرع من الخطاب .

2- الاسترجاع : Feedback : تسهل الوسائل الشفهية من الاتصال من امكانية حصول اطراف الاتصال علي معلومات مرتدة تساعد علي رد الفعل السليم واتمام عمليات الاتصال بنجاح . اما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة الي اطراف الاتصال .

3- التسجيل : Record : يمكن لبعض وسائل الاتصال ان تخفظ في سجلات وملفات مثل الخطابات والمذكرات والتقارير . مما يساعد من سهوله الرجوع اليها لمتابعة انجاز الموضوعات محل الاتصال اما الوسائل الشفهية فيكن تسجيلها في اشربة او اسطوانات مدمجة للاحتفاظ بها والرجوع اليها عند الحاجة .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

4- الكثافة : Intensity : تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة علي تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير والانترنت .مما يساعد علي عرض المعلومات المعقدة والغير سارة او المعلومات المسهبة , كعرض الخطط والبرامج او نتائج المتابعات والرقابة . عامة كلما زادت قدرة وسائل الاتصال علي تقديم معلومات كثيفة كلما كانت افضل .

5- الرسمية : Formality :اذا كان الاتصال رسميا تستخدم وسائل اتصال مناسبة مثال : اخطار الموظف بالترقية او النقل من خلال الاتصال الرسمي بخطاب مكتوب .هناك اتصالات داخلية تحتاج الي الشكل الرسمي مثل :الاجتماعات والجان والتقارير .

اما الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والاقسام قد تحتاج الي وسائل اقل رسمية مثل :المذكرات الداخلية والتلفون .البريد الالكتروني .

التكلفة : Cost :كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كانت افضل .التكلفة عنصر نسبي تختلف من وسيلة لاخري .قد تكون التكلفة مناسبة مقارنة بالعوائد منها .وتشمل التكلفة الادوات المكتبية , البريد , التلفون .كافة تكاليف الاتصال من ارسال واستقبال وتخزين وتحليل واسترجاع .

3:2 : سمات الاتصال من المنظور الإسلامي : للاتصال بين المسلم والمسلم وبين المسلم وغير المسلم، وبين المسلم ورب العرش العظيم مجموعة من السمات يمكن الاستدلال على بعضها من الكتاب والسنة النبوية المطهرة كما توضحها النقاط التالية: أن يتوفر حسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل : حسن الظن من الأمور الهامة التي يجب أن تتوافر في عملية الاتصال الإنساني بين المرسل والمستقبل، لأنه أساس نجاح هذه العملية، فإذا كان هذا في الاتصال بين الناس، فما

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

بالك في الاتصال بين الإنسان وربه من خلال الصلاة وأداء الصدقة والدعاء. قال رسول الله عن ربه في الحديث القدسي " : أنا عند حسن ظن عبدي بي."

أن تتوفر السرية في الاتصال : عندما يعبد الإنسان ربه في السر ويناجيه ويتقرب إليه، فتكون العبادات والصلوات والصدقات أكثر صدقا بعيدا عن العلن والجهر، فهذا أرقى وأسمى أنواع الاتصال. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما قدمت يمينه."

والاتصال الإنساني يحتاج أيضا إلى السرية في بعض مواقفه مثلا : المواقف التي تتعلق بالصالح العام، مع العلم أن هناك مواقف اتصال تحتاج إلى الجهر والإعلان، ولقد نهى الإسلام عن إفشاء الأسرار في الأحاديث أو نقلها بين الناس. قال الرسول : "إذا حدث الرجل الحديث ثم التفت فهي أمانة" أن يتوفر في الاتصال القول الحسن وقول الخير والبعد عن القول الباطل أو الصمت قال الله سبحانه وتعالى : ﴿والذين اجتنبوا الطغوت أن يعبدوها وأنابوا إلى الله لهم البشري فبشر عباد (17) الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب﴾ (سورة الزمر، آية 17- 18 . وأسمى درجات الاتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من خلال الصلاة والأذكار والأدعية عندما يلتقي المسلم مع ربه تقريبا وتضرعا وأملا في قبول مطلبه. يقول الرسول : "أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد"، وقال الرسول : "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا، أو ليصمت"، وقال الرسول : "رحم الله عبدا تكلم فغنى أو سكت فسلم". جاء أعرابي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال دلني على عمل يدخلني الجنة قال : "أطعم الجائع واسق الظمآن وأمر بالمعروف وأنه عن المنكر فإن لم تطق فكف لسانك إلا من خير، فإنك بذلك تغلب الشيطان". قال الله سبحانه وتعالى : ﴿ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد﴾ (سورة ق، آية 18) .

1- أن تتوفر الشفافية والتأثر وقوة الاتصال الإيماني بين العبد وربّه : عندما يستمع المسلم إلى تلاوة القرآن الكريم في المذيع أو في التلفزيون نلاحظ التأثر والروحانية وصفاء النفس، ويصل التأثر إلى درجة البكاء ويتضح هذا في الآيات القرآنية الكريمة" : قال الله : الله نَزَلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَابًا مُتَشَابِهًا مَثَانِي تَقْشَعْرُ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ﴿ (سورة الزمر، آية 23). وقال تعالى : ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾ آية 83

2- وفي الحديث الشريف قال الرسول الكريم عينا لا تمسهما النار عين باتت تحرس في سبيل الله، وعين بكت من خشية الله."3

3- - البعد عن الثرثرة والتكلف في الاتصال: قال "إن أبغضكم إلى وأبعدكم مني مجلسا الثرثارون، المتفيهقون المتشدقون في الكلام ويقول : أنا وأتقياء أمتي براء من التكلف."

4- أن يخلوا الاتصال من السخرية: قال الله : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَى أَنْ يَكُنَ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمَاءُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ سورة الحجرات، آية 11) .

5- أن يتوفر في الاتصال الصدق وعدم الكذب: قال الله : ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (سورة المؤمنون، آية 8) قال : إياكم والكذب فإنه من الفجور وهما في النار وقال "كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثا هو لك به مصدق وأنت له به كاذب

4: المعوقات : إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات و بالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال و من هذه المعوقات

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

الآتي: **معوقات شخصية:** مثل عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار ألفاظ مبهمه
كما أوردا آل علي و الموسوي و غلبة الغموض و عدم إصغاء العاملين و اختلاف
قدراتهم و مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

أولاً: معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل
والمستقبل وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى :الفروق الفردية بين الأفراد والتي
تؤدي لاختلافهم في حكمهم و عواطفهم تجاه الرسالة . مدى فهمهم للاتصال
والاستجابة له . مدى الثقة بين الأفراد , فضعف الثقة يؤدي لعدم تعاونهم . حجب
المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها .

ثانياً :المعوقات تنظيمية : مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية
التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة,عدم وجود هيكل
تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات و الصلاحيات ،غياب السياسة الواضحة
لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و
تساعد على تحديد السلطة و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ثالثاً : المعوقات تنظيمية : للآتي : عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز
الاتصال وحدود السلطة الرسمية في المنظمة .مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على
الاتصال غيرالرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع أهداف التنظيمية. وقد
يكون التخصص وهو أحد معوقات الاتصال هناك حالات يشكل فيها الفنيون
والمختصون جماعات متباينة لها لغتها وأهدافها الخاصة .فيصعب عليها الاتصال
بغير الفنيين المختصين. عدم وجود وحدة تنظيمية للمعلومات .-يؤدي عدم
الاستقرارالتنظيمي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة..- تحديد للمرسل اليه
الاسلوب الذي ينبغي ان يعمل به وعليه اتباعه اثناء تنفيذ العمل ..شجع المرسل اليه
علي توجيه الاسئلة والاستفسارات عما يكون غير واضح بالنسبة لهتنفيذ الرسالة

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

لمعرفة مدى تفاعل واستيعاب وفهم المرسل اليه واستجابته للأمر ولمضمون الرسالة اعمل علي تنمية الثقة بينك وبين المرسل اليه . كن متعاوناً مع المرسل اليه ، ان ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر علي المعلومات . - قيمه ومعتقداته لا تؤثر علي شكل المعلومات . وانه لا يقوم بعمليات الحكم والتقييم ، والاضافة ، والحذف للرسالة . ان المرسل اليه ينظر بنفس الطريقة التي ينظر بها للمعلومات . عندما يتحيز لبعض الامور والاحداث ، فهي بالنسبة له اما حسنة ، اوسيدة ، اوبيضاء او سوداء ، اي ان الامور بالنسبة له واضحة .

3- معوقات وسيلة الاتصال : ان عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوي الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل اليه تتسبب في كثير من الاحيان في فشل الاتصال . عليه يجب ان يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة حتي يزيد من فعالية الاتصال

اهم معوقات وسيلة الاتصال : ان يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال لتي لا تناسب ، موضوع الاتصال . - الوقت المتاح للاتصال . مع الافراد القائمين بالاتصال . لا يتعرف علي الاجراءات الرسمية لاستخدام وسيلة الاتصال . عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية .

معوقات نفسية اجتماعية : مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة ، ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و ذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المديرين و العاملين لتحقيق أهداف الاتصال . أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين و خلق جو ودي قيمي بين العاملين و المديرين فإن ذلك مؤداه إلى تحسين قنوات الاتصال بها و تعزيز فرص تحقيق أهدافه .

5- معوقات بيئة الاتصال: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد داخل .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

او خارج المنظمة . أن درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال. أن الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال و يؤدي للتوتر . يقع اطراف الاتصال في اخطاء عديدة عندما يتجاهلون تاثير البيئة المحيطة بهم لان عدم الاخذ بعناصر بيئة الاتصال يجعل الاتصال غير كامل او مشوش .

وأهم هذه العوامل : اللغة التي يستخدمها المرسل . واستخراج معاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال .

معوقات عناصر الاتصال : واي عنصر من عناصر الاتصال يمكن ان يتعرض لمجموعة من العوائق التي تخفض من فعالية الاتصال وأهمها :

1-معوقات المرسل : يقع المرسل في عدة اخطاء عند الاتصال بالآخرين وهي انه يخطئ عندما يعتقد ان دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات .سلوكه في كامل التعقل والموضوعية . -انه يتصرف فقط لمصلحة العمل وليس مصلحته الشخصية .-انه يفهم ويردك الرسالة كما يفهمها الآخرون . حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات لديه معوقات في المستقبل :يقع المستقبل او المرسل اليه في الاخطاء عند استقباله للمعلومات التي ترسل اليه من المرسل وتتشابه الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع الاخطاء التي يقع فيها المرسل والخاصة بمعوقات الاتصال ان يكون احد عناصر الاتصال او كلاهما لايعلم اوفهم :اهداف المنظمة او الاهداف المشتركة بينهما .تتعارض اهدافه مع اهداف المنظمة او اهداف الطرف الآخر والوظيفة الطرف الآخر علي الوجه الصحيح العواقب السيئة التي تصيب الطرف الآخر او المنظمة . وعدم وجود نشاط اجتماعي في كثير من المنظمات . مدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام بين العاملين تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته . الفوائد التي تعود عليه من الاتصال .-عدم اتسام البيئة

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
بالابتكار أو المبادرات . عدم اتصاف البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء -عدم
توفر معلومات مرتدة عن التقدم في الاتصال.

2-معوقات الرسالة : تتعرض المعلومات اثناء وضعها في شكل رسالة لبعض
المؤثرات التي تغير اوتسئ الي طبيعة وشكل وحجم ومعني المعلومات والافكار . وان
الخطأ يحدث في الرسالة عندما يخطي المرسل : -لا يدرك او يفهم معني المعلومات
التي لديه . -لا ينتقي الكلمات السهلة المعبرة .تعبيرات وجهه او جسمه لا تفسر او
تعززالمعاني . -لايتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل اليه ..

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الفصل الثاني : أنواع الإتصالات

المبحث الاول : أشكال الاتصال وأنواعه

المبحث الثاني : فن اللقاء

المبحث الثالث : الإتصالات الهاتفية

الفصل الثانى : أنواع الإتصالات

المبحث الاول : أشكال الاتصال وأنواعه

حسب الموضوع : حسب الرسمية: حسب اتجاهات المسار ،حسب القناة أو نوع الوسيلة .

أنواع الإتصالات: حسب الموضوع :اتصالات عملياتية ، داخلية : تتم بين العمال في المنظمة لأغراض العمل. خارجية : بين المنظمة وبيئتها .

أهمية وأغراض الإتصالات الخارجية: الإقناع. زيادة المبيعات. بناء صور ذهنية إيجابية. الإلتزام بالقوانين والتشريعات. نيل ثقة الجمهور. مواكبة التطورات والتغيرات..

حسب الرسمية: -الرسمية: هي التي تتم وفق قنوات الاتصال المؤسسية .

ب- غير الرسمية: هي التي تتم عبر القنوات الشخصية الاتصال الذي لا يتبع الخطوط العريضة بالخريطة التنظيمية حيث يعتمد أساسا على العلاقات غير الرسمية ولكنه نشاط طبيعى في أية منشأة ويكون موجوداً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة .

اتصالات شخصية: تتعلق بتبادل المعلومات والاتجاهات والعواطف بين الأفراد. لا تتعلق بالعمل لكنها تؤثر فيه إيجابا و سلبا

حسب اتجاهات المسار.الاتصالات النازلة ، أهمية الاتصالات النازلة: توضيح وشرح الرسالة. إطلاع العاملة على العمليات اليومية. حل مشكلات المرؤوسين. توضيح مبررات القرارات الإدارية وإصدار التوجيهات والإرشادات. الإطلاع على نشاط المنظمة وتطورها.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

ب-الاتصالات الصاعدة :أهمية وأغراض الاتصالات الصاعدة: التعبير عن آراء

المرؤوسين. تقديم الإقتراحات لتحسين العمل. تأكيد قبول أهداف المنظمة. تبليغ

حاجات المرؤوسين. المشاركة في صنع القرارات. طلب التوجيه والنصح والإرشاد.

ج-الاتصالات الأفقية :أهمية وأغراض الاتصالات الأفقية: توثيق التعاون بين

الوحدات. تحسين نوعية وفعالية القرارات. تنسيق الأعمال. حل المشكلات المشتركة .

د-الاتصالات الجانبية أو المائلة :حسب القناة أو نوع الوسيلة ،اتصالات كتابية

اتصالات شفوية الاتصال الكتابية والشفوية في المنظمة .

حسب الوسيلة او القناة : اتصالات كتابية الاتصالات الكتابية:

تشمل :الرسائل المذكرات، التقارير، النشرات.

،اتصالات شفوية،مرئية ، سمعية لغة الجسم ،المرئية ، النظر، صور ،رسومات

رموز وإشارات ، لغة الجسم تشمل حركة الأيدي ،حركة الأرجل ، تعابير الوجه

وضع الجسم .

اختيار وسيلة الاتصال المناسبة : يتوقف اختيار الوسيلة على: الغرض من

الاتصال .موضوع الاتصال طبيعة مستقبل الرسالة .الوقت المتاح قمدى انتشار

مستقبلي الرسالة

أشكال الاتصال وأنواعه : توجد أشكالا عديدة من الاتصال، نذكر منها ما يلي:

الاتصال الأعلى : ويمكن أن نطلق عليه الاتصال الروحاني الإلهامي، وهو اتصال

المخلوق بالخالق، ويتم هذا الاتصال بطريقة غير مباشرة من خلال العبادة، الدعاء.

الاتصال الذاتي : وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته، أي عن طريق الاتصالي

الداخلي مع الذات ويشمل العمليات العقلية الإدراكية الداخلية، كالتفكير، والتخيل

والتصوير، عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي، أو اتخاذ قرار ما .

الاتصال الشخصي : وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين، وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان .

أ-مباشر : ويتم وجها لوجه حيث يكون المرسل والمستقبل في نفس المكان، ويحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود مرة أخرى ويصبح مرسلا.

ب- غير مباشر : ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف، أو المراسلة، أو التخاطب بالحاسوب وفي هذا النوع لا يكون هناك مواجهة بين المرسل والمستقبل، والتغذية الراجعة قد تتأخر.

الاتصال الجماعي : وهو اتصال يتم بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه، كما يحدث في الفصل الدراسي بين المعلم وتلاميذه، وفي المسجد بين الخطيب والمصلين وتكون المجموعة المستهدفة معروفة من قبل المرسل، والمرسل معروف من قبل المستقبلين.

الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص وعدة مئات أو آلاف أو ملايين من البشر، لا يتواجدون في المكان نفسه، ويكون المرسل معروفا لدى المستقبلين، بينما المرسل لا يعرف المستقبلين، كما يحدث في وسائل الإعلام مثل التلفاز، والمذياع، والصحافة، ويكون الاتصال في اتجاه واحد فقط من المرسل إلى المستقبلين ولا يحدث العكس ورد الفعل غير معروف بالنسبة للمرسل ..

مهارات التّصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

المبحث الثاني : شفرات الاتصال الأربع

لماذا تعد قراءة الآخرين أمراً بالغ الأهمية ؟ إن القدرة على استكشاف حقيقة الآخرين والتوافق مع الظروف المحيطة بنا وبالعالم من حولنا هي قدرة فطرية ، إلا أنها تختلف في طبيعتها من شخص إلى آخر ، وتلك هي الطبيعة البشرية ، فترى أن البعض يرغب في قراءة الآخرين من خلال النظر في أعينهم وجها لوجه ، في حين يفضل البعض الآخر ذلك بطريقة مختلفة . كل إنسان له نمط خاص من الاهتمامات ولو تأملنا مواقف وكلمات أي شخص لتبين لنا المحور العام لاهتماماته ويظهر التفضيل العام لكل شخص وهذا الفهم له مزايا بالنسبة للممارس من أهمها : فهم شخصيات الآخرين ومن ثم معرفة ما يؤثر فيهم وعليهم . معرفة طريقة تفكير الأشخاص وكيفية حكمهم على الأشياء . معرفة سلوكيات الطرف الآخر ومن ثم التعرف على أسرع الطرق لتحقيق الألفة معهم . كسب مهارة التأثير الإيجابي على الآخرين من خلال النمط الاهتمامين لديه . فن الإقناع للشخص . وتكمن معرفة الآخرين واكتشافهم من

خلال أربع شفرات : وهي الحديث " الكلام " ، الصوت ، الجسد والوجه

تقول د. ليليان جلاس .توجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام والصوت يتم معالجتهما سمعياً ، بينما يتم معالجة حركات الجسد والوجه بصرياً .وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ مخصصة لمعالجة المعلومات التي يتم استقبالها، فإن المخ يصل إلى تقييم رد الفعل الشعوري إزاء هذه الشفرات عاطفياً، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات الأربع معاً لتشكيل صورة شخصية الفرد .

الاتصالات الشفهية، تشمل الاتصالات المباشرة وجها لوجه او بالهاتف او النقاشات الجماعية او المؤتمرات.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

تتميز بانها : تتيح التعبير عن المشاعر اكثر . تسمح باستخدام الاتصال غير اللفظي
تسمح بالاستفسار الفوري تتيح التعرف على رف الفعل فورا وهي الأفضل في حالات
ضرورة التفاعل والوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها مع الاميين وتكون الافضل في
حالة المعلومات السرية .

شفرة الكلام واهم المهارات الشخصية : الانواع الاتصال الشفوي :المرتبط بالحديث ،
فن الاستماع ، فن إجراء مقابلة مع الآخرين ، فن ادارة الاجتماعات فن القراءة ، فن
الألقاء ؟ فن ادارة الوقت ،الحديث الشفوي ،المقابلات ، غناء ، شعر، الخطابة
،المحادثات ،الندوات واستخدام الهاتف.

التعريف الاتصال الشفهي: هو الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة
على كلمات أو جُمْل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو
الموضوع الذي يريد الشخص نقله للسامعين.

الاتصال الشفوي : هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوساطة اللغة
المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد .

1-شفرة الكلام :الإنصات لشفرة الكلام :إن أسلوبك في الحديث يظهر الكثير عن
حقيقتك الداخلية، فما تستخدمه من كلمات و ما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي
يعنيه الآخرون بما يقولونه ؟ هل هم صادقون ؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك
بالفعل أو لا ؟ والكثير من الأسئلة التي يجب أن تركز عليها أثناء حديث الآخرين
وإن أسلوب الحديث يظهر الكثير عن حقيقته الشخص الداخلية، فما يستخدمه من
كلمات و ما يقوله لهما أهمية شديدة ما ذا يقصد الآخرون بما يقولون ؟ هل هم
صادقون ؟ عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا ؟ ام ينافقون ؟يجب التركيز
علي حديث الآخرين لمعرفة ماذا يقصدون ؟وينبع من الاتصال الشفوي قضيتان
،الأولى : قضية استعمال اللغة و الحديث والثانية، قضية استقبال اللغة و الاستماع .

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

ملاحظة مهمة: لا يمكن مسح أو تعديل أو نسيان ما قيل أثناء الاتصال الشفوي فأى تعبير أو تعليق يظل عالقا في ذهن المستمع وأحيانا قد لا يقصد المتكلم المعنى الذي فهمه المستمع ومهما شرح للمستمع بعد ذلك لتعديل المفهوم وهذا يتطلب من المتكلم تحسين مهارة الكلام وكيفية الاستماع .

قضية استقبال اللغة الشفوية : ليس هناك استقبال واحد للغة الشفوية لأنه ليس هناك مستقبل واحد ، وهناك أشكال كثيرة لاستقبال اللغة الشفوية تختلف بحسب المكان والرسالة وموقف المستقبل وهوية المرسل .

أ - استقبال اللغة الشفوية بحسب المكان : يحدد المكان طبيعة استقبال اللغة الشفوية لدى المستقبل . فقد يكون المكان قاعة درس فيفرض على المستقبل الطالب أن يجلس صامتا ، فلو انتقل إلى المسجد فلا كلام أثناء صلاة الجماعة ، ولو انتقل إلى الاستراحة أو الزيارة فلا سكوت هناك لأن طبيعة المكان تتطلب الحديث .

استعمال اللغة الشفوية : الحديث قالت العرب : لسانك حصانك إن صنته صانك وتأتي خطورة اللغة الشفوية في قضايا الاتصال فقد يقود استعمال اللغة الشفوية مستعملها إلى السجن ، فينال العقاب ، وقد ترفع من شأنه فيُحمد في مجتمعه وأهله . فالناس يتفاوتون في قدراتهم على استعمال اللغة الشفوية . وهذا التفاوت بين الناس هو سبب التباين في التأثير في المستقبل ، من أسباب تفاعله أو عدم تفاعله مع الرسالة .
انواع الالفاظ ، الألفاظ المقبولة مهنيًا : يتفق أصحاب المهن المختلفة على ألفاظ تدل على معان محددة ، فإذا أرسل أحدهم رسالة إلى آخر يلتزم بالألفاظ المتعارف عليها في هذا الحقل ففي الحقل الدبلوماسي تختلف الكلمات التالية، فيما بينها ويجب عدم استعمال واحدة مكان الأخرى ، استنكر ، شجب و احتج .

ب- الألفاظ المقبولة أخلاقياً : لكل مجتمع أخلاقه ومفرداته المقبولة أخلاقياً ، وأي استخدام لألفاظ غيرها سيبدو المستخدم خارجاً على الأعراف الأخلاقية مثل الشتائم

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

البذينة والألفاظ غير المؤدبة والناابية ومقابل ذلك فإن استخدام الألفاظ التي يوافق عليها العرف العام في المجتمع سيكون مقبولا من كل أفراد وسيدو مرسلها مقبولا .

ج : استعمال الدلالة : هناك دلالة مباشرة للألفاظ والتراكيب ، وهذه الدلالة مقبولة لأنها الأصل في اتصال المرسل بالمستقبل . وقد يستخدم قرائن لفظية معينة للدلالة على أمر ما مثل : إن الطيور على أشكالها تقع إذا أراد المطابقة بين أصدقاء سوء وما شاء الله للدلالة على التعجب من شيء قابلناه والحمد لله لنعبر عن شكرنا لله .

مهارات الاتصال الشفوي مع الآخرين : المهارات الشخصية في الاتصال :تساهم المهارات الشخصية في الاتصال بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، فإن تميز المدير بمهارات عالية في الاتصال يساهم في رفع كفاءته الإدارية.

اهم المهارات الشخصية بانواع الاتصال الشفوي : المرتبط بالحديث، فن الاستماع ، فن إجراء مقابلة مع الآخرين فن ادارة الاجتماعات، فن القراءة ، فن الالتقاء ، فن ادارة الوقت و الحديث الشفوي والمقابلات ، الغناء ، الشعر الخطابة ، المحادثات الندوات و استخدام الهاتف .

الفوائد : وسيلة المنظمة لا بلاغ التعليمات والأوامر والسياسات والخطط والتوجيهات للمستويات الأدنى من التنظيم يعبر عن ممارسة الإدارة لسلطاتها حسب الأنظمة واللوائح والقواعد من الخطط كوسيلة لتوجيه - فهي تعمل على تشجيع العاملين وحسهم للسير في السبل المنشودة وتساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية .

فن الالتقاء : هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث ، وهذه الطرق هي، استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة. استخدام

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية ، كن صريحاً عندما يواجه الآخرون سؤال معين و مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات .

فن الإلقاء :تعريف الإلقاء : هو توصيل ما تريده للآخرين .

هو : فن مشافهة الجمهور وإقناعه واستمالاته .

هو : فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم .

أرسطو يقول: الخطابة هي القدرة على النظر في كل ما يوصل إلى الإقناع في أي مسألة من المسائل.

عناصر الإلقاء : المادة والملقي .

فن الإلقاء : للإلقاء فنيات كثيرة، وتختلف من شخص لآخر ويمكن ملاحظة ذلك باختلاف طرائق المشائخ والعلماء حيث إن لكل واحد منهم محبوه ومؤيدوه. إذن فنيات الإلقاء كثيرة ومختلفة ومتنوعة .

فنيات الإلقاء : احذر من تكرار كلمة في حديثك، فهي تصرف المستمعين إليها وتثير أعصابهم يعني، أخيراً، آ ... الخ " (الكلمات الضائعة) اختر العبارات الأجمل لما تريد أن تقوله:مثال: بر الوالدين.. قل " ففيهما فجاهد " لا تثقل على الحضور بكثرة السرد .

قال ابن مسعود: " إذا رأيت الناس يتثاءبون وينظر بعضهم إلى بعض فاعرف انك قد أثقلت عليهم .

تحليل الشفرة الصوتية من خلال أربع فئات أساسية :

النبرة : عالية ، منخفضة .

الارتفاع ، منخفض ، عالٍ يتلاشى مع نهاية الجملة .

النوع : مرتعش ، جاف ، شديد ، هجومي ، يرتفع فجأة .

الشكل: متقطع ، جذاب ، سريع ، حماسي ، واثق ، متحفز

قبل البدء لا بد أن تعرف علي : نوعية الحضور والوقت المخصص وموعد الإلقاء .
الوقت المقرر (العصر، المغرب) طبيعة المكان وتجهيزاته وأن يكون للموضوع

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

هدف . أن يكون لديك حماس للموضوع . أن يكون للموضوع أهمية للجمهور . حدد الموضوع قبل إلقائه بوقت كافٍ . ناقشه مع أصدقائك واجعله همك وحديثك . اجعل نفسك المتلقي وانظر ماذا تريد و اقرأ ما كتبه الآخرون حول الموضوع .

شروط مطلوب توفرها في الملقى : سلامة اللغة ونبرة الصوت و استخدام لغة الجسد (الإشارة) و الثقة العلم . المظهر وضع البدن وطريقة الوقوف .

الملقى والمفتاح : ما وجه الشبه بين الملقي والمفتاح؟ الملقي الجيد هو المفتاح السليم للباب الذي تريد فتحه الملقي الرديء هو مفتاح غير معد للباب الذي تريد فتحه (نحن نريد فتح عقول الناس بمفتاح الملقي الجيد) .قف إن استطعت أثناء الإلقاء فهو يكسبك مهابة أكثر سجل واسمع (سجل إلقاءك واسمعه ثم عالج أخطاءك بنفسك) . النجاح يؤدي إلى النجاح . اجعل كل مجموعة متجانسة من حيث الخبرة والتخصص والمؤهل والمستوى .ويمكن أحياناً توزيع أصحاب الخبرات على المجموعات . اختر قائدا كفؤا .حفز جميع أعضاء المجموعة على المشاركة والعمل .

الافتتاحية : تعد الافتتاحية مثل فواتح الشهية لاتشبع لكنها تجذب الي ما بعدها انتبه الي الافتتاحية المملة (وهي الطويلة التي يملها الحضور) انتبه الي الافتتاحية المموجة (وهي التي تبدأ بالعنتريات) .

الخاتمة : فن الابتداء فن عظيم والاعظم منه فن الانتهاء .قسم الخاتمة علي نفس طريقة الافتتاحية .

الجسد : استخدم لغة الجسد :تذكر مرة أخرى أن الإنسان يرى ثلاثة أشياء : 7% لفظياً الصوت: غير نغمات صوتك . توقف هنيه ولا تسرع ولا تبطئ (90 - 120) كلمة في الدقيقة تدرب على الكلمات الصعبة 38% صوتياً .

استخدام البصر : تواصل بصرياً مع الجميع 55% بصرياً لا تتوقف كثيراً عند الفوضويين، مثل "المطبات في الطريق والإخلاص .. وهذا مهم جداً .

اهتم بالمقدمة : (كانت سببا في إسلام ضمام الأزدي)

اضرب الأمثلة والقصص : من الجيد أن يكون في كل موضوع تلقيه مثالين (أحدها من السنة والثاني من الواقع وتعجب واسأل واستخدم أسلوب الإحصائيات فهي تثير

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

الدهشة .ضع أثناء الإلقاء استراحات قليلة، راحة، طرفة ... الخ .كرر النقاط المهمة (القاعدة الذهبية: قل لهم ما ستقول لهم ثم قل لهم ما قلت لهم) خاطب أنماط الناس (البصري، السمعي، الحسي) .

الوسائل والمساعدات المرئية والسمعية : احرص على استخدام الوسائل والمساعدات المرئية وفقد أثبتت العديد من الدراسات أن للرؤية أثراً إيجابياً كبيراً على العملية التعليمية والتدريبية. حيث أظهرت الدراسات التي أجرتها جامعة (ويسكانسين) أن هناك زيادة تبلغ 200% في مستوى التعليم في حالة التعبير عن الكلمات بالمساعدات المرئية ،كما أن الدراسات التي أجرتها جامعة (مينوسوتا) أوضحت أن الوقت اللازم لتوضيح فكرة معينة انخفض بنسبة 40% عند استخدام الوسائل المرئية في التقديم.

ذكرت إحدى الدراسات : أن الإنسان يتذكر 10% مما يقرأ 20% مما يسمع 30% مما يرى 50% ، مما يرى ويسمع 70% مما يقول 90% ، مما يقول ويسمع .

مراحل الكلام : مرحلة المبتدئين ، الأساس ، المتقدمين و مرحلة المحترفين .

تدريبات الإلقاء : كل مجموعة ترشح شخصاً يكون الملقى عنها ويقوم بإعداد نص ويلقيه أمام زملائه ثم يستخرجون منه فنيات الإلقاء التي استخدمها في إلقائه .

وتجنب في الإلقاء المخاوف الثلاثة:الخوف من الأداء السيئ والخوف من الجمهور (كيف تتكلم لتربح) والخوف من أن تكون المادة المقدمة غير جيدة و في فصول التدريب 95% من المشاركين يندهشون عندما يشاهدون تسجيلات لأنفسهم وهم يتحدثون، حيث إنهم لا يرون على الشاشة التوتر الذي كانوا يشعرون به (تذكر أن الناس لا تدرك أنك قلق ما لم تكشف لهم عن ذلك) قمة الأداء أثناء قمة الضغط .

اخطاء الالقاء : عدم وضوح الهدف .السكون .الاسهاب .غياب المشوقات .

الموضوع غير المناسب الزى غير المناسب .انعدام التنظيم .اغماض العينين أو تسكينهم. .الفطور في الالقاء **الصوت لا يكذب :** تعتبر طريقة الحديث إحدى الدلائل الهامة على طبيعة شخصية المتحدث و الشخص المقابل ولاحظ عندما تجيب على

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

الهاتف ، فسريراً ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، نبرة الصوت عالية أو منخفضة و نوعية الصوت و حجم ومقدار الصوت ..

إلقاء الخطب: يعتبر إلقاء خطاب أمام عدد كبير من الناس من أكثر أنواع الاتصال الشفهي صعوبة، وأقلها انتشاراً . معظمنا يتخوف من إلقاء خطاب عام . لا نشعر بالارتياح للتحدث أمام الآخرين مثل هذا التردد والتخوف يمكن التغلب عليهما وتحسين مهارتنا الخطابية بواسطة تعلم وتطبيق نهج منظم في عملية الخطابات العامة.

الخطابة : تعتبر من أقدم الأدوات التى يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم .
الخطاب وحالاته المختلفة: هو الموقف الذى يتحدث فيه الشخص مع مجموعة من الأفراد: في مؤتمر عام أو في ورشة، أوفي مناسبات اجتماعية مختلفة، أو في محاضرة او درس او خطبة اوفي خطاب سياسي أو في كلمات مجاملة وتتكلم أمام أناس: تعرفهم أو لا تعرفهم، أقل منك في الدرجة العلمية أو أعلى ، من نفس جنسك او يختلفون. المهم في ذلك أن الحضور سيكون هو من يقيمك في نهاية الأمر .

اسباب رفض الحديث امام الجمهور : سوف أصبح أضحكة .أرتجف ولا أستطيع الكلام . لم أحضر لهذا الموضوع . سوف أنسى ما أريد ان أقول . أنا خجول ولا أستطيع الكلام . ضاعت مني الورقة أخاف من تقييم الناس لي.

التخطيط والإعداد: اختيار الموضوع: وهنا يجب الأخذ في الاعتبار جملة العوامل التالية: أن يكون الموضوع ضمن مجالات التخصص مع خلفية علمية وخبرة حول الموضوع وتفهم وتقدير جمهور المستمعين للموضوع وتوافق مناسبة إلقاء الخطاب مع الموضوع. حدد الغرض ، الهدف من الخطاب ، العرض: أي تحديد الأغراض

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

العامة والخاصة ، الإعلام ، الإقناع ، الترفيه "تحليل جمهور المستمعين" العمر ،

الجنس ، المستوى، المهن ، أسباب الحضور "البحث حول الموضوع.

تنظيم الخطاب ، العرض .يتكون الخطاب عادة من مقدمة فحسم فخاتمة .تركز

المقدمة على إعداد وتهيئة المستمعين لاستقبال الرسالة وإثارة اهتمامهم.جسم الخطاب

يمكن تنظيمه بنفس طريقة تنظيم التقارير .

تتضمن الخاتمة عادة ثلاثة عناصر هي: بيان بشأن الفكرة المركزية للخطاب

وملخص للنقاط المحورية المعروضة .الخاتمة " الرسالة الرئيسة".

قرر طريقة العرض .التقديم: الارتجال ، الاستظهار ، الاستعانة بالوسائل المرئية

والتمرن على الإلقاء: تتعدد الوسائل الممكن استخدامها من صور وجداول

ورسومات وأشكال و أثناء التمرين ، التدريب اسأل نفسك ما يأتي: هل يستطيع الناس

سماع ما أقول؟ "جهاز الصوت "هل أقوم بتعديل ، تغيير مستوى صوتي وأنا أتحدث؟

"نغمة ، طبقة الصوت". هل أنطق، أقول الكلمات بشكل صحيح؟ "طريقة التلفظ "هل

يستطيع المستمعون فهم كلماتي؟ "النطق "هل استخدم القواعد الصحيحة؟ هل استعمل

عادات خطابية مزعجة؟

إرشادات إلقاء الخطاب: أظهر الصدق فيما تقول والحماس واحتفظ بحيويتك. كن

واثقا بنفسك، كما تثق في جمهور المستمعين. نظم الخطاب بما يقود أفكار المستمعين

بشكل منطقي نحو الخاتمة. ركز أفكارك على الرسالة والاستجابة التي ترغب ها بدلا

من التركيز على نفسك. استخدم لغة تتناسب وتتوافق مع الجمهور المستمع. تحدث

بشكل صحيح، وواضح وسلس مستخدما الأصول والمعايير القواعدية والترقيم أعرض

فكرة واحدة في الوقت الواحد أحصل على تغذية راجعة بشأن كل فكرة. استخدم لغة

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الجسم لتحقيق أفضل المنافع. كن هادئاً وطبيعياً. نوع في نبرات ، طبقات الصوت، وسرعة الإلقاء، وبذل في جهازة صوتك انظر إلى المستمعين (التقاء العينين) وتحدث مباشرة إليهم. التزم الثبات، وتجنب المغالاة في الحركة ومؤشرات العصبية. أعرض الوسائل المرئية باعتبارها جزءاً من الخطاب. حافظ على مزاجك وهذوئك، حتى لو واجهت أسئلة أو ملاحظات عدائية. حافظ على وقفة، جلسة مناسبة. حل ردود أفعال المستمعين أثناء الخطاب استمتع، تقديم الأفكار للآخرين .

الاتصالات الهاتفية: إن استعمال الهاتف وإتقان فنون الاتصال الهاتفي أصبحت ضرورية لرجال الأعمال لسببين رئيسيين وهما: الوقت الذي يهدر ويضيع في المكالمات الهاتفية هو غال جداً أن الهاتف يمكن أن يحمل، ويوصل انطباعاً وصورة ذهنية سلبية عن المنظمة.

إجراء مكالمات هاتفية : حدد الغرض من المكالمة الهاتفية بشكل واضح. تكلم بوضوح وعرف عن نفسك ومنظمتك وليكن لديك رقم الهاتف، واسم ووظيفة الشخص الذي ترغب التحدث معه. ضع الملاحظات بتتابع منطقي سليم ودون مسبقاً الملاحظات حول الحقائق، والنقاط والأسئلة الرئيسة التي تود الاستيضاح عنها وليكن بجانبك دفتر ملاحظاتك لتدوين الضروري منها أثناء المكالمة. جهز وأعد أي ملفات ومراسلات وعقود... الخ يمكن أن تحتاجها أثناء الحديث الهاتفي. كن واعياً للتكاليف لا تضيع وقتك ووقت المستقبل. اختر الوقت المناسب والأقل تكلفة لإجراء مكالمتك الهاتفية.

تطوير فنون الاتصالات الهاتفية : اللباقة والكياسة : حينما تتصل هاتفياً، عرف عن نفسك وحدد الشخص المطلوب و اشرح هدفك واعتبر كل مكالمة هاتفية مكالمة هامة و أجب فوراً.

أظهر الاهتمام واللباقة: كن ودوداً، مبتهجاً، وتحترم الشخص المتحد. أكمل المكالمات فوراً ومن غير اللائق أن تبقي المتحدث ينتظر على الهاتف. إنه، اختم المكالمات بإيجابية وبشكل مناسب: "أشكرك على مكالمتك" أرجو الاتصال مرة أخرى إن احتجت لمعلومات إضافية عن منتجاتنا، خدماتنا". إذا وجدت أنه من الضروري إبقاء المتحدث المتحدث ينتظر على الهاتف لبعض الوقت، أسأله ذلك إن كان لا يمانع .

دع الشخص الذي طلبك هاتفياً أن يغلق الهاتف أولاً نوعية سارة من الصوت و الفاظ منتقاة، تحدث وكأنك تحدث الشخص الآخر وجها لوجه. أظهر الدفء، المودة والسرور، اجعل صوتك مبتسماً. بين أنك متأهب ويقت ومهتم. اجعل صوتك معتدلاً وعادياً وتجنب التحدث بصوت خافت جداً، أو بصوت عال جداً. غيرو عدل في طبقات الصوت بشكل جيد. الفظ الكلمة جيداً. انطق الكلمات بصورة واضحة تماماً. لا تتمم اجعل كلماتك وعبارتك واضحة تماماً. اجعل سرعة التحدث مناسبة جداً، وتجنب الكلام بسرعة. استخدم الكلمات المناسبة، وتجنب الكلمات والعبارات العامة، والفنية المعقدة .

استقبال مكالمات هاتفية: حينما تستقبل مكالمات هاتفية، عرف عن منظمتك، ومن ثم أعرض المساعدة. احتفظ دائماً بدفتر ملاحظات وقلم بجانب الهاتف و بدليل هواتف داخلي بجانب الهاتف لغرض إمكانية التحويل. إن كنت تعمل في مكان مفتوح، اطلب من الآخرين التزام الهدوء. عرف عن نفسك ووظيفتك ودائرتك و رحب بالمتحدث.

صغ جيداً ودقق أي حقائق وأرقام والإملاء حيثما كان ضرورياً "خاصة الأسماء والعناوين". استخدم من العبارات ما يؤكد للمتحدث أنك على الخط، مثل "نعم" "صحيح". لاتسمح لنفسك بالشروء. كن واعياً للتكاليف - لا تترك المتحدث معلقاً ينتظر لوقت طويل. دائماً دقق الأرقام، الأفكار، والتواريخ وأكد على أي إجراء تم

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
الاتفاق عليه. وبعد الانتهاء من المكالمات من الضروري أن تراجع وتسجل وتتخذ أي
إجراء ضروري .

تسجيل المكالمات الهاتفية : اسم الشخص الذي وجهت إليه الرسالة. اسم الشخص ،
الجهة المرسل "التي اتصلت هاتفياً". تاريخ المكالمات ووقتها بمنتهى الدقة. اسم
الشركة، المنظمة أو الجماعة التي ينتسب إليها المرسل. رقم هاتف الشخص المرسل
ورقمه الفرعي. طلب المرسل الاتصال معه. الرسالة التي أبلغها المرسل. اسم
"الأحرف الأولى من إسم" الشخص الذي استلم الرسالة .

مشكلات الهاتف: محاولة الحصول على خط . إبقاؤك ، تركك على الخط الشخص
الذي تريده غير موجود . تحويلك من شخص لآخر أو من دائرة لآخرى. الرقم خطأ
أو الرقم مشغول . الشخص الذي طلبك لديه وقت للردشة بينما أنت مشغول . أخذ
انطباع خاطئ عن المنظمة من خلال المتصل معه (الانطباع الأول مهم). سماع
خاطئ للكلمات زعدم فهم الرسالة، فهم الرسالة بصورة خاطئة .

2: 3: المبحث الثالث: مهارة الاستماع

لإصغاء ، الفرق بين السمع والاستماع (الاصغاء):

السمع : يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية.

الاستماع : مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل.

الاستماع إلى الشفرة الصوتية : الصوت لا يكذب ، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل الهامة على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل ، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف ، فسريراً ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت ، وكذلك حجم ومقدار الصوت وهناك الكثير من الأنماط الشائعة حيث إنها تشتمل على نبرة الصوت (عالية أو منخفضة) وتتعامل أساساً مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص ولا بد من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة ، من خلال أربع فئات أساسية : النبرة (عذباً أو رناناً - الارتفاع (منخفض ، عالٍ يتلاشى مع نهاية الجملة) النوع ، مرتعش ، جاف ، شديد ، هجومي ، يرتفع فجأة ، الشكل حنون ، منقطع ، جذاب ، سريع ، حماسي واثق و متحفز .

أهمية الاستماع : الاستماع هو أصدق أنواع المجاملة ومهارة الاستماع هي الوجه الآخر لمهارة الحديث يمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية وترجع أهمية الاستماع إلي، السمع أسبق حواس العقل إلي وصل الإنسان بالكون يتسم السمع بالقدرة على الشمول .تعلم حسن الاستماع كي تتكلم حسن الكلام

شفرة السمع :الشخص ذو النظام السمعي :يستخدم كلمات سمعية ، اسمعني ، خلي بالك .-صوته متوسط الرتم . قراراته بعد تفكير متوسط التنفس . يتحدث مع ذاته بصمت اجتماعي ،محبوب. يميل يمينا أو شمالا. يحب المناقشات. يتحدث مع الآخرين كثيرا . اسئلته كثيرة في والاجتماعات يضع يده أو أصبعيه على فمه أحيانا .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

متطلبات الإصغاء الجيد : الاستماع بجلء . التساؤل الذكي . تشير الأبحاث في مجال الإقتصاد أن الفرد أثناء العمل يقضي وقتا في الإصغاء أطول من أي شيء آخر من القراءة، والكتابة، والتحدث. ويعتبر الإصغاء الوسيلة الرئيسية التي نتعلم ونتعرف من خلالها على الحقائق والناس والأحداث والمشكلات.

طبيعة الإصغاء: تتضمن عملية الإصغاء العناصر الآتية: السمع . تركيز الانتباه . تفسير رموز الاتصال التذكر . التقييم.

أسباب ودوافع تحسين الإصغاء : الحصول على كامل المعلومات . تحسين العلاقات . حل المشكلات فهم الناس بصورة أفضل.

شروط الإصغاء الفعال: توقف عن التحدث (مع زميلك/ زملائك) اصغ للمعنى الكلي وأحكم على المعنى لا على طريقة التحدث . اجعل المتحدث في وضع، موقف مريح دونما أي مضايقة أو إزعاج له . ركز انتباهك . أظهر للمتحدث أنك تريد أن تصغي وأنك مهتم بذلك . أزل كل ضوضاء ، تشويش ، قاوم كل تشويش . تعاطف مع المتحدث (تصور نفسك مكانه) كن صبورا ليكون رد فعلك منصفاً ومعقولا . اضبط مزاجك ولا تحكم على الأمور قبل فهمها جيدا . أعرض حكمك وتقييمك ونقدك بكل هدوء ، اطرح الأسئلة، وقدم تغذية راجعة مناسبة وفي الوقت المناسب . سجل الملاحظات إن كان ضروريا.

تحسين مهارات الاستماع (الإصغاء): قف عن الكلام فلا يمكنك الإصغاء وأنت تتكلم. أشعر المتكلم برغبتك في السماع من خلال محاولة التفهم بدلا من المعارضة . تحرر من الذهول والارتباك بضبط تصرفاتك وعد الانصراف إلى أشياء أخرى . شارك وجدان المتكلم لتساعد نفسك على تفهم وجهة نظره اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يخطئ عادة في فهم قصد المتحدث . اطرح بعض الأسئلة للتأكد

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
من فهمك للحديث . يتطلب الإصغاء أذنين إحداهما لفهم القصد والأخرى للإحساس
أي اصغ للمشاعر والحقائق. كن سهلا في مناقشتك لكي لا تضع الآخرين في موقف
دفاعي قد يصل الى الغضب متخذي القرارات الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات
أقل لاتخاذ القرار السليم .

تنمية مهارة الاستماع: الابتعاد عن المقاطعة . الحذر من سرعة الجواب , عدم
مقاطعة فترات الصمت عدم شرود الذهن , فهم وتحليل افكار المتكلم , تقبل آراء الآخرين
واحترامها بلا انفعال او عصبية , اظهار التغذية الراجعة . ان تنصت للأفكار لا للجميل
, تجنب الأحكام المتعجلة , ضع في ذهنك ان الحديث مستمر حتى النهاية , اطرح
بعض الأسئلة للتأكد من فهمك للحديث . يتطلب الإصغاء أذنين إحداهما لفهم القصد
والأخرى للإحساس (أي اصغ للمشاعر والحقائق) . كن سهلا في مناقشتك لكي لا
تضع الآخرين في موقف دفاعي قد يصل الى الغضب . كن سهلا في مناقشتك لكي لا
تضع الآخرين في موقف دفاعي قد يصل الى الغضب . متخذي القرارات الذين لا
يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ القرار السليم !!!

معوقات الاستماع: فقدان الهدف وتفاهة الحديث . الميل للانتقاد . التشويش , عدم
الصبر , انشغال البال , الشعور الملح بالإجابة . الحكم المسبق على الكلام الصادر عن
المتكلم . ان تسمع وانت في عجلة من امرك ان تسمع ما تريد سماعه فقط , ان يكون
لديك ما تود قوله ويلح عليك ان ترى ان محدثك بعيد عنك . ان تكون محملا في
محدثك دون متابعة وتركيز .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الفصل الثالث : الاتصالات غير الشفوية

المبحث الاول : شفرة لغة الجسد

المبحث الثاني : شفرة الوجه

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

3 : الفصل الثالث : الاتصالات غير الشفوية

3 : 1 : المحبث الاول : شفرة لغة الجسد

شفرة لغة الجسد: تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية، حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الأذرع و الأرجل، فعلى سبيل المثال، ما مقدار المسافة التي يشغلها الشخص عندما يقعد أو ما مقدار قربه منك عندما يقف إلى جوارك ؟ فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعه من الحركات و الإيماءات وطرق الكلام المميزة التي ترسل رسالات محدده في مواقف وظروف مختلفة تظهر المشاعر الدفينة و إخراجها للسطح .

الاتصالات غير اللفظية : هي استجابات إنسانية غير كلامية مثل حركات الجسم وملامح الوجه ونبرة الصوت وخصائص البيئة المدركة التي يتم فيها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية. تسمى لغة الجسد أو اللغة الشارحة. ثر على المستقبل في حالات التفاعل وجها لوجه تؤدي الكثير من المعاني أفضل من الاتصالات الكتابية و تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالا عديدة: اللغة المساعدة مثل نبرة الصوت وسرعت وحركات وإيماءات جسمانية، كتعبير الوجه وحركات الأصابع والمسافة بين المتحدث والمستم الملامح المادية مثل بنية الجسم، الالتزام بالوقت.

مفهوم الاتصال غير اللفظي: يتمثل الاتصال غير اللفظي في أية رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المنطوقة او المكتوبة، وتتضمن عوامل أخرى مثل المظهر، المسافة ، المواقع، المكان. يسمح لنا الاتصال غير اللفظي بأن: نعرف متى ننهي المحادثة ونعرف ما إذا كان الشخص الآخر قد وصله المعنى الذي نتكلم عنه أم لا ونحدد مستوى الموافقة التي حصلنا عليها وتستطيع الآن أن تتعرف على

سمات وملامح شخصية أي فرد دون أن يتكلم كلمة واحدة، حتى لو لم تكن تعرفت عليه من قبل ،بل يمكنك أن تعرف ما يخفيه بداخله من أفكار ودوافع ، إذا تمكنت من فك رموز لغة الجسد، كما أنك تستطيع أن تكشف مدى صدقه عندما يتحدث من خلال نفس اللغة. نلاحظ الدرجة التي لمسنا بها الدافع الحقيقي للشخص الذي نتحدث إليه. نعرف اللحظة التي حققنا فيها الاتصال، والبداية الحقيقية لعلاقتنا. تحديد الوقت الذي نجحنا فيه في تحقيق التقارب مع شخص ما. نعرف التغيير الذي حدث في طريقة تفكير شخص نعرف نوعية النظام التعبيري الأنسب لكي نوصل فكرة معينة إلى الآخرين. نتعرف على قدرتنا على تفهم واحترام ثقافة الشخص الآخر الذي نتعامل معه ويواجه الكثير مشكلة التعرف على نوايا الأشخاص الذين يتعاملون معهم، لذلك اهتمت الدراسات النفسية والاجتماعية بتفسير رموز حركات الجسد التي تعبر عن كثير مما يخفيه الناس في صدورهم ومن خلال هذه اللغة تستطيع معرفة توجهات محدثك ، لما تنقله هذه اللغة من أفكار الفرد وتوجهاته دون استخدام الكلمات والحروف. وبنفس الأسلوب تستطيع أن ترسل رسالة لهذا الشخص الذي تتعامل معه دون أن تتقوه بكلمة واحدة ، وهذه اللغة اهتم بها الكثير من علماء النفس الذين توصلوا من خلال دراسات عدة إلى أن أكثر من 60 % من الحديث بين البشر يتم بصورة غير مباشرة، عن طريق إشارات وإيماءات وإيجاءات ابتداء لابد من توافق الحركات والإيماءات "العلاقة" مع الكلمات المنطوقة "المضمون او المحتوى" كما أنه إذا كان من الدراسات ما يشير إلى أن 75% من ساعات العمل يقضيها الأفراد في الاتصالات، فلو تحدثنا على مستوى المشاعر فإننا نعبّر عنها كما يلي: 55% من الاتصال يتكون من لغة الجسم. 38% يتم التعبير عنه بواسطة نبرة/ لهجة الصوت فقط. 7% يتم التعبير عنه بالكلمات. إذا 93% من مشاعرنا و هي غير لفظية.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

خصائص الاتصال غير اللفظي: الاتصال اللفظي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الاهداف الاتصالية ،عدم الانسجام بين اللفظي وغير اللفظي يؤدي الى تناقض المعاني ،ترجمة الاتصال غير اللفظي احيانا ليست سهلة لاختلاف الثقافات،لغة الجسم يهتم بها علم يسمى بـ Kinesics الاتصال غير اللفظي قديم قدم الانسان، الاهتمام به في الكتابات بدا من النصف الثاني للقرن السابق، اللغة العالمية رقم 1 هي لغة الجسم.

أنواع الاتصالات غير اللفظية: اللغة المساعدة: ونعني بها كيفية نطق الرسالة اللفظية وليس بما ننطقه فعليا والذي هو من اختصاص اللغة المنطوقة، علما أن اللغة المساعدة من شأنها أن تدعم أو تشوه الرسالة المنطوقة. وتتعلق اللغة المساعدة بخصائص وصفات الصوت: المعدل، القوة، النبرة، اللهجة، الرنين، وغيرها .

الحركات الجسمية: وتعني الاتصال بواسطة حركة الجسم، ومن أهم حركات الجسم الأكثر تعبيراً الوجه والعينان.

المسافة: وتعني المسافة الشخصية، وتشير إلى المسافة التي تقف فيها بعيدا عن الشخص المتحدث إليه، وتتباين دلالتها تبعا لتنوع الثقافات فقد تعكس لدى البعض الجاذبية ولدى آخرين المكانة .

مفردات الاتصال غير اللفظي: مستوى ونغمة الصوت. الإيماءات والإشارات. وضعية وحركات الجسم والمسافات والمظهر والابتسامة والضحك والتنهات والتأوهات وتعابير الوجه حركات الأيدي والأصابع والدلالات الرمزية للوقت الاتصال باللمس والاتصال البصري حركات الرجلين ومن المهارات التي يبحث الكثير عنها للحصول عليها هي مهارة قراءة لغة الجسد، فهناك العديد من الندوات والكورسات لتعلم كيفية قراءة لغة الجسد فالكثير يبحث عن تلك المهارة ليستطيع فهم من حوله

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

والتواصل معهم بصورة صحيحة. هناك الكثير ممن يستطيعون فهم من حولهم ويمتلكون تلك المهارة بشكل فطري وآخرين يبحثون لتعلم تلك المهارة .

لغة الجسد هي : إشارات غير لفظية نستخدمها للتواصل. وفقا للعلماء والباحثين، فإن هذه الإشارات الغير اللفظية تشكل جزءا كبيرا من التواصل اليومي. بدأ من تعابير الوجه الى حركات الجسم ، الامور التي لا نقولها ونعبر عنها بالجسد يمكن ان تنقل كميات كثيرة من المعلومات. وفقا للدراسات والابحاث المختلفة، فإن لغة الجسد تشكل ما بين 50 الى 70 في المئة من جميع الاتصالات. فهم لغة الجسد هو في غاية الاهمية ومن الضروريات في نواحي مختلفة من حياتنا. تعلم المزيد عن بعض الامور التي يجب ان تلاحظها عندما تحاول تفسير لغة الجسد . ويشير العلماء إلى أن فهم هذه اللغة تساعد كثيرا في اختزال الوقت في التفكير في نوايا الآخرين ومحاولة تفسيرها، حيث تؤكد الدراسات أن هذه اللغة أصدق خمس مرات من استخدام اللغات العادية، ومن خلالها يستطيع الفرد التعرف على درجة صدق الآخر، ومدى اهتمامه بالرسالة الموجهة إليها من خلال فك رموز الإيماءات والإيحاءات التي يصدرها كرد فعل على الكلام العادي أو على الرموز من نفس اللغة ولتفسير وفك رموز هذه اللغة، لابد أن نتعرف على الأدوات المستخدمة فيها ، ويأتي على رأس هذه الأدوات العين ثم تأتي بعدها حركة الحاجب والجبين، والأصابع والأيدي والأكتاف ، كما تستخدم اللغة أيضا الأنف والأذن، وطريقة الجلوس. ويتجه الشخص إلى استخدام لغة الجسد في حالة عدم التيقن من صدق من يحدثه، أو عندما يسعى لمعرفة دوافعه ومدى اهتمامه وشكل اتجاهه نحو الرسالة الموجه إليه، كما تساعد في تسهيل عملية الفهم للآخر من الحديث والحوار، كما تساعد أيضا في التحكم في الحوار للوصول إلى علاقة أفضل مع الآخرين من خلال إرسال إيماءات ورسالات توحى بذلك ، والابتعاد عن الحركات التي تضر بالتواصل مع الآخر .

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

شفرة لغة الجسد: هي عبارة عن مجموعه من الحركات و الإيماءات المميزة التي ترسل رسالات محدده في مواقف وظروف مختلفة تظهر المشاعر و إخراجها للسطح تشبه شفرة الجسد البصمة الشخصية، توضح كيف يسير الشخص وكيف يجلس وكيف يقف، يعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الأذرع و كيفية استخدام الأرجل، -مثال : ما مقدار المسافة التي يشغلها الشخص عندما يقعد أو ما مقدار قربه منك عندما يقف إلى جوارك ؟

الاقتراب جسديا : يجب عليك ملاحظة كيف يقترب منك الناس جسديا، فمساحة الاقتراب منك تحدد علاقتهم بك، فهناك من يقترب منك بشكل أكبر ليصرح بدفء علاقته معك وأنه يتماثل معك فكريا، افعّل أنت أيضا ذلك حاول أن تقترب جسديا من الأشخاص وراقب ردود أفعالهم، فإن حاولوا الابتعاد عنك فهذا يعني عدم رغبتهم في التفاعل والاقتراب منك .

الرأس: حركة الرأس تفصح عن الكثير من لغة الجسد للشخص، فالرؤوس المتحجرة بمكانها النازرة بمكان واحد تعني التحدي لمن تنظر إليه، الرؤوس التي تتحرك بشكل مميل دائما فهي تتم عن الشخص المازح العاطفي الودود، أما انخفاض الرأس فربما يعني الخجل من شئ ما، وامتزاج تعبيرات الوجه ستصبح قراءة الوجه أكثر سهولة

لغة اليدين: نستخدم اليدين لأغراض اتصالية كثيرة: للمساعدة على الكلام واكمال المعاني والاشارة الى الاتجاهات تعبير موقف، سلام، رضا، رفض والمصافحة والتحية، عند المصافحة اليد اليسرى تستخدم لإرسال مشاعر اضافية .

تحريك اليد على الرأس: تخفيف حدة ما يعانیه الشخص من توتر وضع اليدين متقاطعين على الصدر يدل على الوضع الدفاعي وتغطية الوجه تعبيرا على الخوف وضع اليد على الخصر او في الجيب عند الحديث يعبر عن الغرور والتكبر .

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

الأذرع : ضم اليدين وإصابعهم ينم إلى أن الشخص في حالة غضب وضيق، أما إذا كانت اليدين موضوعة على الأرداف فتعني الانتظار لأمر ما، أما محاولة تحريك اليدين على الرأس فهو يعني فتح أبواب التحدث بالإضافة إلى هذه الأدوات فإن الأكتاف واليدين والأصابع لها دلالات أخرى ، فعندما يهز الشخص كتفه يعني أنه لا يبالى بما تقول ، وعندما تراه حائياً كتفيه ورأسه متجنباً النظر في عينيك فإن ذلك دليل على أنه شخص فاقد للثقة بالنفس أو مكتئب، وفي حالة وقوفه مكتوف اليدين، فإن هذه يشير إلى أنه منطوي على نفسه ويريد الابتعاد على الآخرين، في حالة تشبيك اليدين وراء الظهر ، فإنه إذا في حالة قلق وغضب، وإذا نقر بأصابعه على ذراع المقعد فإنه بذلك شخصية عصبية ومتعجلة .

المصافحة والمشاعر : مثلاً: الشخص العدوانى يصافح ويده وذراعه متخشبة والهدف هو أبقاء مسافة كافية تجعله خارج نطاق الشخص الآخر. عندما يجذب الشخص المصافح الذى نصافحه الى نطاقه فهذا يدل على أنه يطمئن له والمصافحة المزدوجة بكلتا اليدين الهدف منها هو الإعلان عن ما فى داخل الإنسان من حب وصدق و تقرب و طمأنينة ,وفى ذلك عاملين أساسيين الأول: استخدام المصافح لليد اليسرى للتعبير عن شعوره وحسب عمق الشعور يكون مكان وضع اليد اليسرى . بالإمساك بالكوع اعمق فى التعبير من الإمساك بالمعصم ، والإمساك بالكتف أعمق من الإمساك بالساعد.و التقرب من منطقة الطرف الآخر له معنى آخر .

الأقدام : الجلوس بوضعية القدمين المنصوبتان فوق بعضهما تعني السهولة في التحدث والمناقشة، نصب قدم ما إلى الأمام تعني أحيانا العصبية أو الانتظار .
وضعية الجسد :كيف تكون وضعية أجسادنا هي أيضاً جزء مهم من لغة الجسد .
وضعية الجسم تدل على الكثير من المعلومات حول كيف شعور الشخص فضلاً عن تلميحات حول خصائصه الشخصية، مثل ما إذا كان الشخص واثق، منفتح، أو ناقد.

الجلوس بشكل مستقيم، على سبيل المثال قد تشير إلى أن الشخص يدري ما يدور من حوله وكثير التركيز، اما الجلوس والجسد في حالة انحناء إلى الأمام، يمكن أن يعني أن الشخص يشعر بالملل أو غير مبال. يمكنك التعرف السمات الشخصية للآخرين من خلال طريقة جلوسه، فإذا قام من تحدّثه بوضع إحدى رجليه فوق الأخرى وحركها باستمرار، فأحذر وتوقف عن الكلام؛ لأنه مل حديثك، أما إذا وضع رجلاه بعيدتان الواحدة عن الأخرى، فأنتك بذلك تتحدث مع شخص منفتح على الآخر فإمكانك أن تستطرد في حديثك؛ لأنه مستمتع بما تقول ، وفي حالة جلوسه وهو واضع يديه وراء رأسه، ورجليه مشبوكتين، فأنت تتحدث مع شخص على ثقته كبيرة بنفسه، لكنه متعاليا على ما تقول فيُفضّل عدم استكمال الحديث معه، وإذا ما تحدث إليك مع الجلوس ويديه مفتوحتين، فأنتك أمام شخص صادق وصريح.

عشر نقاط في الاتصال تجعلك الأفضل " لغة الجسد " إن الناس يكونون ما يزيد عن 90% من آرائهم بشأنك خلال أقل من 4 دقائق، ومن 60% إلى 80% من الانطباع الذي سوف تتركه عليهم هو غير لفظي. الاستراتيجيات العشر التالية سوف تعطيك الفرصة الأفضل لتخلف أثرا إيجابيا على الآخرين. أبق راحتي يديك في مستوى الرؤية: أبق راحتي يديك في مستوى الرؤية عندما تتحدث. إن الاستجابة لهذه الإشارة قديمة العهد مبرمجة بشدة داخل العقل، وسوف يقرأون إشارتك هذه باعتبارك لا تمثل تهديدا، وسوف يستجيبون إيجابيا لك. أبق أصابعك مضمومة إلى بعضها البعض :إن الأشخاص الذين يحتفظون بأصابعهم مضمومة وبأيديهم أسفل ذقونهم عندما يتحدثون يحظون بأقصى انتباه. أما فتح الأصابع أو رفع الأيدي أعلى من مستوى الذقن فإنه يفسر بقلّة ربطة الجأش. أبق مرفقيك خارج المقعد :إن الجلوس مع وضم مرفقيك على زراعي المقعد يستقبل كوضعية توحى بالسلطة والثقة، وتنقل صورة قوية ومنتمية لك، فالأفراد قليلو الشأن والمهزومون يدعون أذرعهم تغطس بين أذرع المقاعد، ويبقون

مرافقهم لصيقة بأجسادهم لحماية أنفسهم، ويظهرون بمظهر الخائفين أو السلبيين، لذا تجنب الجلوس على هذا النحو واحرص على المساحة الشخصية: احترم المساحة الشخصية للشخص الآخر، وهو ما سيكون عظيماً في الدقائق الأولى لاجتماع جديد، وإذا اقتربت منهم أكثر من اللازم، ربما يستجيب الطرف الآخر بالابتعاد بمظهره، أو الانحناء بعيداً أو استخدام إيماءات تعرب عن غيظهم، من قبيل النقر بأصابعهم أو النقر بقلم في يدهم. اجلس قريباً من الأشخاص المألوفين، ولكن ابعد قليلاً عن الأشخاص الجدد. اجلس قريباً من هؤلاء المساوين لك في العمر، ولكن ابعد بصورة ملحوظة عن الأكبر والأصغر سناً. اعكس لغتهم الجسدية: إن عكس اللغة الجسدية وأسلوب الحديث للشخص الآخر ينشئ صلة حميمة بينكما بشكل أسرع ففي اجتماع جديد مع أحدهم، اعكس وضعية جلوسه، وانحنائه، وزاوية جسده، وتعبيرات وجهه ونبرة صوته. ولن يمضي وقت طويل، حتى يبدأ في الشعور بأن ثمة شيئاً ما يروقه فيك وسوف يصفونك كشخص تسهل رفقته وكن متوافقاً مع إيقاعهم في الحديث: إن سرعة الشخص في الحديث تكشف الإيقاع الذي يمكن لعقله أن يحل به المعلومات. تحدث بالإيقاع الذي يمكن لعقله أن يحل به المعلومات. تحدث بالإيقاع نفسه أو أبطأ قليلاً من الشخص الآخر وحاك نبرهم وتنغيمهم للكلمات. تظهر الدراسات أن الآخرين يشعرون بأنهم واقعون تحت ضغط عندما يتحدث شخص ما بشكل أسرع منهم. المس مرفقه، اعكس اللمسة التي تتلقاها إذا لم يلمسك الآخرون، فلا تفعل أنت. ومع ذلك فقد وجد الخبراء أنه عندما يلمس أحد الأشخاص لمسا هينا على المرفق لما لا يتجاوز الثواني الثلاث، يصير أكثر ميلاً بنسبة 68% للتعاون مما لو لم يلمس على الإطلاق. كرر أسماءهم: في المرة القادمة عندما تلتقي بشخص جديد وتقوم بمصافحته، مد ذراعك اليسرى، وقدم لمسة خفيفة على مرفقه أو يده بينما تصافحه وكرر اسمه لتؤكد أنك سمعته على النحو الصحيح. لا يجعل هذا فقط الشخص الآخر

يشعر بالأهمية، بل إنه كذلك يسمح لك بتذكر اسمه عن طريق التكرار. تجنب لمس وجهك: تظهر الدراسات أنه حين يقوم البعض بإغفال معلومات أو بالكذب يتزايد لمسهم لأنوفهم ووجوههم زيادة هائلة تتناسب مع زيادة ضغط الدم عند الكذب. حتى ولو كنت بطبيعتك ميالا لحك أنفك، فمن لا يعرفون ذلك قد يعتقدون أنك تكذب، لذا فلتكن يداك بعيدتين عن وجهك مفردات رديئة في لغة الجسد: العينان التي تتجنبان النظر للمتحدث ومصافحة الآخرين بكف لينة الحركات العصبية والجلسة المسترخية والجلسة المتكاسلة وعض الشفاه . قضم الأضافر والنقر بالأصابع اللعب بالخاتم في الإصبع واللعب بالقلم اوفتحه ،اللعب بالمفاتيح واللعب بالنقود المعدنية وطقطة مفاصل اليد ،الاستخدام المستمر لبعض الأصوات مثل النحنة والهمهمة .

بعض النصائح: استخدام الأصابع بكثرة يدل على أن الشخص فقد أعصابه وصبره الشخصية القوية تظهر من عينيها فهي تستطيع التواصل من خلال العينين بصورة طويلة أما الشخصية الكاذبة فتظهر من خلال عضلات العينين التي تتغير وتظهر أنه كاذب . الابتسامة أثناء التحدث مع الآخرين تتم عن إعجابهم بمواصلة الحديث معك . يمتلك الوجه الكثير من الحركات اللاإرادية عندما يتعرض الشخص إلى شئ يثيره. إذا واجهك بعض الأفراد الذين يتجنبون النظر إلي العينين خلال التحدث فهذا ربما يعني انه خجول بعض الشئ لغة الجسد تتأثر بالحالة الطبية للشخص لذلك لابد من أخذ ذلك في الاعتبار عند التعامل مع الأشخاص. عدم المبالغة في التواصل من خلال لغة الجسد فهذا سيبقيك منعزلا عن الآخرين .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

3 : 2 : المبحث الثاني : شفرة الوجه

شفرة الوجه : لكل وجه تعبيراته الخاصة، ونحن نقرأ الناس من وجوههم، وتوضح شفرة الوجه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت، أو يتحدث، قد تكون قراءة لغة وجه الشخص هي أفضل جهاز لقياس الحالة المزاجية من الكلمات التي ينطق بها، كما ذكر سيجموند فرويد إن الذي لا يملك عيني يرى بهما و أذنين يسمع بهما ربما يقنع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الأسرار، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، يظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظرها إليه، مما يفشى السر الذي بداخله. ربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشيء ما ولكن خلال جزء من الثانية يبيح وجهه بما يدور داخله لان من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية . الوجه عبارة عن نظام متكامل يتفاعل فيه: الجبهة، الحاجبين، العينين، الأنف، الأذنين، الشفتين، الذقن، وتوجد بينهما تفاعلات. يعبر الوجه عن جملة انفعالات هي: السرور، الحزن، الغضب، الخوف، الدهشة .

من لغة الوجه: تعبيرات الوجه والجبهة والحاجبين والاتصال البصري والتعبير بالأنف حركة الشفاه واللفم . الابتسامة الضحك.

شفرة البصر : الشخص ذو النظام البصري: يستخدم كلمات بصريه ، شوف ، انظر تخيل صوته عالي ، يتخذ قرارات سريعة -تتغسه سريع .يتحدث عن المستقبل كثيرا ،يميل من الحديث الطويل ،كلامه مختصر و يهتم بمظهره ويحب الصور .

لغة العيون : يصف علماء النفس والباحثين العين بأنها نافذة العقل وما يدور به، وإذا استطاع الإنسان فك رموزها يستطيع معرفة ما يدور بداخل الناس ، ومنطقة العين والحواجب والجفون هي مصدر التعرف على الآخر من خلال الصور، حيث لا يمكن معرفة الشخص من خلال أي منطقة في الجسد، لكن يمكن التعرف عليه ، حتى ولو

كان ملثما من خلال عينه. وهذا يؤكد أن العين أقوى عناصر الاتصال الجسدي الغير مباشر بين البشر، كما أنها أقوى أدوات لغة الجسد، ومن خلال نظرة العين تستطيع أن تتعرف على رد فعل الآخر على رسالتك سواء كان إيجابيا أو سلبيا أو محايدا أو غير مهتم ، والعين هي أول مفاتيح الشخصية، بما تنقله من معاني تدور بالعقل، وتستطيع من خلال فهم هذه اللغة أن ترسل رسالات مختلفة إلى الآخر، سواء بإبداء الدهشة أو الفرع أو الرفض أو القبول وكثير من الرسالات الأخرى عن طريق استخدام هذه الإيماءات.

العيون: كثيرا ما يشار إلى العينين باسم "نوافذ الروح" لأنها قادرة على الكشف عن معلومات كبيرة حول شعور أو تفكير شخص ما. عند تقييم لغة الجسد الخاصة بالعينين عليك الانتباه إلى إشارات العين التالية والمعروفة : نظرات العينين و الرمض وحجم بؤبؤ العين. عدى عن ذلك فهناك الكثير ممن يتجنبون النظر والبحث في العيون لأنهم يعتقدون أنها تعني عدم احترامهم، ولكن لغة العيون تعبر عن الكثير لمعرفة الأشخاص فالمترددون والذين يشعرون بالخجل تراهم كثيرا ما ينظرون إلى الأسفل وستجد العصبي أو المتشئت في أمر ما كثيرا ما ينظر إلى الجانبين، أما التفكير والتركيز فستجد أصحابه ينظرون إلى نقطة بعيدة كثيرا والتفسيرات العلمية الدقيقة تقول أنه إذا اتسعت بؤرة العين للشخص فإن ذلك دليل على أنه سمع منك تَوّا شيئا أسعده ، وإذا حدث العكس فإن ذلك يوحي بأنه لا يصدق ما تقول ، وإذا نظر إلى أعلى فإنه يتصور مستقبل ما تقوله ، وإذا نظر لأسفل فإنه يتذكر دلائل من الماضي على ما تقول أيضا ، وأثناء حديثه إذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث عن مشاعر وأحاسيس ذاتية خاصة ، ويتدبر أمرا في نفسه ، أما إذا قام المتحدث بفرك عينه أثناء الحديث فانتبه لأنه بذلك يشكك في كلامك، وعليك أن تراجع ما تحدثت به أو أن توقف الحديث أو تنتقل لموضوع آخر .

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

اجتماعيا. الثقافة تدخل في التأثير على لغة الجسد الخاصة بالشخص لذلك يجب معرفة ثقافته جيدا لفهم لغتهم جيدا تحسين مهارات الاتصال غير اللفظي واحرص على استمرار التقاء العينين مع من تتحدث إليه أو تصغي إليه، وواصل تحريك العينين. هز رأسك من حين لآخر لإعطاء الموافقة. ابتسم وحافظ على حيويتك. الميل إلى الأمام نحو المتحدث.

لكن تجنب الآتي: النظر بعيدا، أو تحريك العينين بعيدا عن المتحدث. إغماض العينين. استخدام نبرة صوت غير سارة. التثاؤب باستمرار. .

أما الحواجب : فلها رموز أخرى ودلالات مختلفة ، فإذا رفع المتحدث كلا حاجبيه إلى أعلى فإنه بذلك تقاجئ بشيء جديد، وإذا رفع حاجبا واحدا فإنه لا يصدق كلامك ويشكك فيه ، ويرى الموضوع الذي تسعى لتحقيقه مستحيلا ، وإذا قطب حاجبيه مع ابتسامة خفيفة ، فإنه يتعجب منك ، ولكنه لا يريد أن يكذبك ، وإذا كرر تحريك حواجبه فإنك تمكنت من إبهاره وإعجابه التام بحديثك واستطعت أن تجعله طوعا لك.

الإشارات : الحاجبين يوضحون الكثير من لغة الجسد فعبوسهم أو رفع أحدهم ينم عن رفض الكلام والاعتراض .تحريك اليد بصورة متكررة في الشعر يعني عدم الإعجاب بما تتحدث عنه والاختلاف معك فيما تقوله. لا للأذرع المتقاطعة: إن عقد الذراعين متقاطعين أمام الصدر هو محاولة لوضع حد بين الشخص وشيء لا يروق له. يتذكر المرء ما نقوله له بنسبة تزيد على 40% عندما يكون فاردا ذراعيه، فلتغير من وضعية الشخص الذي يكون عاقدا ذراعيه بمناولته شيئا ما ليمسك به.ولكي تكون مقنعا، إياك وعقد ذراعيك في أي لقاء مع شخص ما.

الألوان :إن اختيار المرء للألوان فيه دلالة على ميوله ورغباته واستعداداته وحالته النفسية وفي لاربعينات من هذا القرن أجرى الدكتور ماكس لوتشر ابحاثا كثيرة ورسم

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

على اثرها بيانات مفصلة عن مدى علاقة الالوان التي يفضلها الانسان بتوجهاته وميوله واحواله النفسية والروحية واثر قيامه بتلك البحوث اصدر نموذج فحص الالوان من اجل التعرف من خلاله على شخصية كل امرئ. الالوان المستحبة لديه للالوان علاقة بالشخصية الإنسانية وسمات كل شخصية وكيف تتعامل معها . على شخصية كل امرئ الالوان المستحبة لديه ؟. إذن الألوان تشير الى جانب من معالم وسمات الشخصية؟ نعم، فبمقدورنا ان نتعرف على حقيقة الشخصية من خلال ما تفضل من الوان،؟ كيف نفسر ميل شخص الى لون معين وينفر من آخر، تؤثر الألوان في نفوس البشر، وتكشف عن طبائعهم، وهكذا نرى ان الاشخاص الانطوائيين يفضلون الالوان الزرقاء، وان الاشخاص الودودين المسالمين يفضلون اللون البرتقالي أما المتزنون الحكماء فإنهم يختارون اللون الاخضر، المحافظون يحبون اللون الازرق، أما الاشخاص المعتزون بأنفسهم والمعتزون فإنهم يحبون اللون الارجواني. أما محبو اللون الاصفر فإنهم يكونون ذوي قدرة ذهنية عالية، أو يكونون متخلفين ذهنياً. وأما الاشخاص الذين يهتمون بحياتهم المادية اهتماما بالغاً فإنهم يفضلون اللون الاحمر.

اللون الأحمر :: لون السلطة ، التحكم والسيطرة ، القوة والشجاعة ، الأمانة والجرأة. المغامرة ومحبة الآخرين، لون الخيال المجنح والتفاؤل . لون الحب والكراهية والمشاعر فالأحمر، هو لون الاشخاص الذين يتصفون بالعزم والحيوية الدافقة، فان كنت تفضل اللون الاحمر وتحب الجماعة كما انك تجد صعوبة في التوافق مع من يشبهونك ، اما اذا كنت لا تحب اللون الاحمر فمعنى ذلك انك سلبي في حياتك وفاشل وتميل الى الانزواء والانطواء.

2-اللون الأزرق : يدل على أن الشخصية استقلالية-يريد من الآخرين ان يتعاملوا معه الصدق، -الوضوح الثقة في النفس. لون الأمومة ورفيق للسلطة ، القوة.شخصية حساسةواذا كنت تحب هذا اللون فإنك تأخذ في اغلب الاحيان قرارات غير صائبة في

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

اثناء تفتيشك عما ترغب . انك انسان مخلص وصريح وصادق . وتميل الى الغوص في الافكار الفلسفية واذا كنت تميل الى هذا اللون في ملابسك فانت تفتش بشكل خاص عن المباهج الفكرية اكثر من المادية . واذا كنت تكره هذا اللون فمعنى ذلك انك تميل الى الاستقلال وان طبيعتك غير مستقرة .

اللون الأصفر: لون التلقائية والتغيير والحركة والنشاط والمرح والانبساط لا يتوقف عن الحركة واللعب . في الايام الماضية كان اللون الاصفر يدل على الغيرة والحسد ، اما اليوم فإنه صار اللو المفضل للاشخاص الانكياء . واذا كنت تطمئن الى هذا اللون فيعني انك خجول وانك بحاجة الى مساعدة دائمة . وان كنت تنفر من هذا اللون فيعني انك عملي وموضوعي وتحب كل شيء تنتفع منه .

اللون الأخضر: لون حب التملك الحسي و المادي . عنيد . الحيوية -النمو . الهدوء والعواطف فان كنت تحب هذا اللون فانت عاطفي تحب خدمة الآخرين وتحب الهدوء وتحنو على كل انسان ، غير انك لا تحب الاعتراف بأخطائك . واذا كنت تحب اللون الاخضر فانت صاحب طبيعة لطيفة . وان كنت لا تحب هذا اللون فيعني ان ارادتك خائفة ، وانك تبحث دائما عن اصدقاء مخلصين لانك تعاني من الوحدة .

اللون البرتقالي: لون الهدوء العقلي . يخفف من التوتر ، غيور ، منفتح ، مرحب و طموح ومتعز بالنفس .

والبرتقالي: هو لون الاشخاص الطموحين . فان كنت تحب اللون البرتقالي فانت تعتز بنفسك وبكرامتك ، وانه لديك كفاءة وقدرة كبير من الاحساس . وان النجاح هو مبتغاك . وتحب لغت الانظار وممارسة النفوذ على الآخرين ، اما اذا كنت تكره هذا اللون فيعني ذلك انك جدي في حياتك وتحب الاعمال العظيمة والاشخاص غير السطحيين .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

اما البني: المشغفون بهذا اللون اشخاص معقدون، وذوو شخصيات حازمة وقوية وهم ماديون وميالون للتفتيش عن عيوب الغير. والمحبون لهذا اللون يعنون بمظهرهم وعندهم ادواق خاصة بهم. كما ان احساسهم من جهة التوفير .

البنفسجي: هو لون العظمة، فاذا كنت تحب هذا اللون فانك ذو شخصية صعبة، غير انك انسان مثالي، ميل الى الفن والابتكار، وان ثقتك بنفسك قوية. واذا كنت تكره هذا اللون :فهذا يعني ان لديك مركب نقص، **الأسود:** يرمز للتقاليد ويدل على احترام النفس والاعتزاز بها. ومحبو هذا ذوو ارادة قوية، ويعرفون كيفية فهم الآخرين. وان محبي هذا اللون هم غامضون وان يحترم الغير حياتهم الخاصة، يعرفون كيف يحترمون حياة الآخرين. **وان كارهي هذا اللون** : يحبون المرح والدعابة ويقبلون على الحياة ومباهجها، يحبون الطبيعة ولا يشعرون بالملل .

الأبيض: هو لون ذوي الفكر الواضح، المنتبهين لكل شاردة وواردة، ومحبو هذا اللون لديهم رغبة عميقة في ان يتسحوزوا على الاعجاب. وهم حريصون على النظافة والكارهون لهذا اللون يكرهون السذاجة والمظاهر البراقة .

الفم : تعبيرات وحركات الفم يمكن أيضا أن تكون عنصراً أساسياً في قراءة لغة الجسد. على سبيل المثال، المضغ على الشفة السفلى قد يشير إلى أن الشخص يعاني من القلق والخوف، أو انعدام الثقة بالنفس والامان. بينما تشكل الابتسامة احد ركائز لغة الجسد مع انها قد تفسر في نواح كثيرة. قد تكون ابتسامة حقيقية، أو أنها يمكن أن تستخدم للتعبير عن السعادة الزائفة، النقد، أو حتى السخرية.

وللأنف والأذن لغتهما :إذا قام من تحدثه بحك أنفه أو قام بسحب أذنيه ، فإن ذلك يعني أنه متحير مما تقوله، وربما يكون لا يفهمه أصلا ، أما إذا وضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العليا دليل أنه يخفي عنك شيئاً ويخاف أن يظهر، وإذا قام بقرص الأنف مع إغماض العينين ، فهي إشارة إلى تقييم سلبي لما تقول .

الفصل الرابع :الاتصال الكتابي
المبحث الاول : الاتصالات الادارية
المبحث الثاني : التقارير
المبحث الثالث :الرسائل الحكومية

4: الفصل الرابع :الاتصال الكتابي

4: 1 : المحبث الاول : الاتصالات الادارية

الاتصال الكتابي : و هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة.

و يرى حمود : أن الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح و بالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة و يكون عبء على المنظمة لحفظه في المخازن.

اتصال وعملية الإدارة : إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يخدم لجعل العملية الإدارية تتم بسهولة .والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية و يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية ، وضرورة للتوجيه الإداري و يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية والتوجيه الإداري . يساعد المدير على أداء العملية الإدارية والاتصال ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضاً. لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها.

وتتميز: بأنها مستندات دائمة وأداة للتوثيق وتتضمن كم غزير من المعلومات وتسمح بالقراءة في الوقت المناسب و اقل تكلفة وتمنح الوقت لتخطيط الرسالة وتنظيمها

أنواع الاتصالات الإدارية : الاتصالات الرسمية : التي تتبع الخطوط العريضة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. تشمل الاتصالات الرسمية التالية الكتابية: القرارات والتقارير والرسائل والمذكرات والتعليمات .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

الاتصالات غير الرسمية: اتصال الذي لا يتبع الخطوط العريضة بالخريطة التنظيمية حيث يعتمد أساساً على العلاقات غير الرسمية ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة ويكون موجوداً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها واهتماماتها الخاصة .

من انواع الاتصالات غير الرسمية: البريد الالكتروني والرسائل والمذكرات .

أهداف الاتصالات الإدارية : تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية و هي: -إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. إن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين. توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز ، ينظم قيادة ، توجيه الموارد البشرية ، الفنية و المالية. ربط المديرين و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال. إن التطور و النمو الكبير في المنظمات و اتساع أنشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. إن

العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة لا يمكن تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم. أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة وتنسيق و اتخاذ قرار تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة و العاملين. كبر حجم المنظمات ، بعدها عن بعضها البعض مثل الشركات الإقليمية و المتعددة الجنسيات فال اتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم. أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. -أنه متى ما كان الاتصال واضحًا و يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

الاهمية الاتصال الكتابي :يمكن تحسين معظم العمل الإداري وامكانية نقل نفس المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد -إمكان الرجوع إليها في المستقبل . ويمكن شرح المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة من التفاصيل أن استدعى الأمر لذلك يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة-و يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه و يسمع له ، كان من نتائج دراسة الاستماع الفعال ، تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن على الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية ، الاستماع لمقترحاتهم و ذلك لضمان فاعلية الاتصال و انجاز الأهداف و البرامج المستهدفة-الاتصال هامًا في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها و كبيرها. إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص .إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمه إنها مشكلة اتصال. يعتبر أن الاتصالات هي

الغراء و الصمغ الاجتماعى الذى يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها. هيكل المنظمة و انتشارها و مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. إلى السرعة الوصول المعلومات فى الوقت المناسب و إلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير و بالتالى التأثير السيئ على أهداف المنظمة. مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر و فهم الرسائل بموضوعية و فتح قنوات و طرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت و بين مرؤوسيه.

مقومات الاتصالات الإدارية الفعال منها: - أن تحتوي العملية على معلومات جديدة و إلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها. تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير أو المسئول نفسه ما الذى يريد توصيله و إلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة و المدخل المناسب. إجابة فن الاستماع فى دراسته الاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت فى دراساتها أن 75% من المشرفين تتقصهم مهارة الاستماع و إن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير و المرؤوس. الاتصالات غير اللفظية هي الاتصالات التى لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات .

وسائل الاتصال : هناك نوعان من وسائل الاتصال - النوع الرسمى والنوع غير الرسمى - والنوع الأخير هو الذى تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية فى المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات ، وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتى من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتى من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك ، وفى هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمية ، يستطرد بارون و جرينبرج قائلين إن الملابس (المظهر) لا يمكن أن تعوض

النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة و لكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيداً إذا ارتدوا ملابس ملائمة كما توضح الكتب الإرشادية dress for success، أيضاً أشارا جرينبرج و بارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال، فقد يوحي المديرين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم. و ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعال في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي و قد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الاتصالات الروتينية. معوقات الاتصالات الإدارية: **حسب الاتجاه**: المتجه من اعلي إلى أسفل ، المتجه من أسفل إلى أعلى .، الاتصال الافقي والمحوري **من اعلي الي أسفل Downward Communication**: يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة . أي من الإدارة العليا للعالم حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. والتي تشمل :القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات والسياسات .

الفوائد : وسيلة المنظمة لابلغ التعليمات والأوامر والسياسات والخطط والتوجيهات للمستويات الأدنى من التنظيم .عبر عن ممارسة الإدارة لسلطاتها حسب الأنظمة واللوائح للقواعد من الخطط كوسيلة لتوجيه ، فهي تعمل على تشجيع العاملين وحصرهم للسير في السبل المنشودة تساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية .

الاتصالات من أسفل لأعلى CommunicationUpwar :أي من الإدارة الدنيا للعليا و مثال تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا و يهدف الي إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

توقف نجاح الاتصال على : طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين - على استعداد المدير للاستجابة لمقترحات و آراء العاملين متبعًا سياسة الباب المفتوح. **الأهمية الاتصالات من أسفل لأعلى :** يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة، يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه و يسمع له، و كان من نتائج دراسة الاستماع الفعال ، تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن على الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية و الاستماع لمقترحاتهم ذلك لضمان فاعلية الاتصال و انجاز الأهداف و البرامج المستهدفة.

ح-الاتصالات الأفقية : Horizontal Communication : يتم بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى و هو ضروري في عملية التنسيق الضرورية وهو شائع بين العاملين و مديري الأقسام .
الفوائد : يساهم في خلق التعاون و التفاعل الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

د-الاتصالات المحورية : Diagonal Communication : و يشمل العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميًا لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية و الأسواق . مثال شركة Eaton Corporation المنتشرة في اثنان و عشرون دولة حيث توضع الخطط و السياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية والاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات و بين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

4: 2 : المبحث الثاني : التقارير

التقارير : وهى نوع هام من الاتصال فى كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير فى التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد .

التقرير: هو عرض حقائق ومعلومات بصورة منظمة وموضوعية من أجل غرض، هدف معين يتعلق بالعمل .

وتستخدم التقارير : للاتصال بالمديرين ووبين المديرين وبالعلاء -وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية-يتم التركيز عادة على الوسائل والأدوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال .

شروط كتابة التقرير الجيد : استخدام نفس قدرات ومهارات كتابة الرسائل. - أن صياغة التقرير تتأثر بطريقة الكاتب وأسلوبه ومفهومه للتقرير، مما جعلها مختلفة في نتائجها وفي المقترحات والتوصيات المبنية على ما ورد في نتائجها. -حدد هدف واحد لكل تقرير. اجعل التقرير يحتوي المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوب إيصالها إلى الغير. -صغ التقرير بلغة واضحة سليمة وبعبارة موجزة دون الدخول في التفاصيل التي لا مجال لذكرها. -اجعل المعلومات والبيانات الواردة بالتقرير دقيقة وصحيحة وأن تكون آرائك ومقترحاتك موضوعية. اعرض البيانات والمعلومات عرضًا متسلسلاً بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة أو الموضوع بوضوح وتظهر عناصره وأبعاده بكل دقة. اعرض طرق العلاج والإصلاح بعد عرض نواحي القصور والمآخذ والعيوب. صغ التوصيات بطريقة إجرائية وليس في صورة آراء أو مبادئ ، أن تختتم التقرير بكتابة بعض الاقتراحات أو التوصيات المفيدة في علاج جوانب القصور كما تراه التقرير يكتب في حالات عديدة: في الدراسة، أو في العمل ويعتمد التقرير

بصفة رئيسة على الحقائق يتم عرض الحقائق بتسلسل منطقي وطريقة منظمة ويجري عرض وتحليل الحقائق بصورة موضوعية، مجردة، وحيادية والتقرير هو وسيلة وليس غاية. فالوظيفة النهائية للتقرير هي توفير أساس سليم شامل من الحقائق والتحليل يعتمد عليه صاحب القرار ، من طلب التقرير، في التوصل إلى قرارات وحلول وإجراءات ناجحة وسليمة.

أنواع التقارير: تقارير الانتاج، تقارير الموارد البشرية، تقارير التسويق، تقارير التمويل. تقارير رسمية ، وغير رسمية. تقارير يومية ، أسبوعية ، شهرية، أولية ، نهائية. تقارير روتينية ، خاصة ، عاجلة، تقارير عادية ،سرية، تقارير وصفية، إحصائية ،تحليلية. تقارير داخلية.

استخدامات وأغراض التقارير: اطلاع المسؤولين على سير العمل والانجاز في المنظمة وتقييم مستويات أداء الأفراد والجماعات والادارات والنشاطات المختلفة وعرض نتائج دراسة ، بحث موضوع معين أو مشكلة معينة تتعلق بالمنظمة ،عرض مقترحات ، توصيات ،مشورة للمساعدة في التوصل إلى قرارات وتغيير اتجاهات وميول وسلوك الآخرين من خلال إقناعهم بتبني ، تطبيق ممارسات معينة في العمل وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة عن الأوضاع الحالية والمستقبلية للمساعدة في إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات ،تقديم الاقتراحات والتوصيات والمشورة لمواكبة التطورات العلمية وتحقيق درجة عالية من التعاون والتكامل فيما بين الوحدات.

متطلبات التقرير الجيد: لا بد أن يكون التقرير أداة ووسيلة توفر عوناً ومساعدة هامة للإدارة أن يكون التقرير موحداً، أي أن يتناول موضوعاً واحداً فقط .

الشمولية: أن يكون التقرير كاملاً يتناول الموضوع من مختلف جوانبه وأن يكون التقرير صحيحاً أن يكون التحليل سليماً ومنطقياً وأن يتم عرض الموضوع في التقرير وفق خطة مدروسة تعتمد التحليل المنطقي وتصنيف وتبويب المعلومات بشكل سليم .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

الوضوح والايجاز : ولا سيما التوصيات والاقتراحات وتعزيزها البراهين واستخدام لغة سهلة، بسيطة ودقيقة، والابتعاد عن المصطلحات المعقدة الغامضة أو المطولة .

عملية كتابة التقارير: التخطيط: تحديد الهدف، الغرض من التقرير وتحديد من هو ، هم الذين سيرسل إليهم التقرير ، تحديد أبعاد ، جوانب المشكلة ، متطلبات ومحددات الدراسة ، تحديد مصادر وأساليب جمع المعلومات . وضع جدولاً زمنياً لأعداد وكتابة التقرير . جمع المعلومات . تنظيم المعلومات ووضع المخطط النهائي للتقرير . كتابة مسودة التقرير . المراجعة والتعديل . التدقيق والتحرير . إخراج التقرير

تبويب وتحليل المعلومات: هل النتائج التي توصلت إليها الدراسة معقولة ومنطقية؟ هل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها موثوقة وتمثل مشكلة الدراسة. هل بالغت في تبسيط مشكلة البحث؟ وهل أغفلت بعض الجوانب الهامة. هل من الضروري أن تجري اختبارات إحصائية معينة؟ هل قمت بدراسة الموضوع بشكل متعمق؟ هل قمت بالاجابة عن أسئلة البحث التي تضمنتها خطة البحث؟ هل قمت بنقل الحقائق كما هي؟ هل التحليل والتفسير موضوعي؟

هيكلية التقرير: الأجزاء الأولية، التمهيدية: صفحة العنوان ، رسالة التفويض ، رسالة تسليم التقرير قائمة المحتويات ، قائمة الجداول وقائمة الأشكال والرسوم البيانية والملخص. المتن ، جسم التقرير ، المقدمة جسم التقرير والخلاصة.

الأجزاء المكملّة، التكميلية: الهوامش، الملاحق ، قائمة المراجع ، المصادر والفهرس.

1-القرارات الإدارية الحكومية:عند كتابتك لقرار إداري اتبع الآتي: اكتب الترويسة وتشمل:البسلة، شعار الجهة المنظمة ورقم القرار وتاريخ القرار .اكتب عبارة " قرار إداري" إذا كان صادر من أي إدارة ، أو مدرسة. اكتب الحيثيات النظامية وهي اللوائح والنظم التي استند إليها القرار وتنسق هذه الحيثيات على شكل فقرات عادية. . اكتب عبارة " يقرر ما يلي" أو " يقرر ما يأتي " أو "قررنا بما هو آت " ... الخ وتكتب

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

بخط واضح ،أو تحتها خط في منتصف الصفحة يأتي بعدها علامة التوضيح (:).
اكتب جسم القرار ويتكون من فقرات مرقمة بألفاظ دالة على أرقام حسابية (أولاً، ثانياً،
ثالثاً، ... الخ) اكتب وظيفة موقع القرار واسمه واترك فراغاً بينهما لتوقيعه ويكون ذلك
في الجهة اليسرى السفلى من الورقة. اكتب الرموز (الأحرف الأولى من الاسم)
لنسخ لسهولة التعرف عليه عند تحديد بع المسؤوليات .

السياسات : Policies : هي المرشد الأساسي لعملية التفكير في المنشأة وهي عادة
تكون غير مكتوبة .

السياسات هي : بمثابة موجّهات لعملية اتخاذ القرار مما يفسح المجال للسلطة
لتقدير الموقف حتى لا تتحول إلى قواعد وقوانين.

تعرف السياسات : بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال .

السياسات عبارة : عن وسيلة لتشجيع ممارسة السلطة التقديرية والمبادرة لكن في
حدود الحرية المتاحة التي تعتمد بصورة طبيعية على السياسة.

تعتبر السياسات : نوعاً من الخطط لأنها توفر موجّهات عامة تحكم التفكير
والتصرف فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها
والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق
الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا
لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل ،والسياسات قد تكون صريحة أو
ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون
متماشياً مع الأهداف ومساهما في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع
بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشرع مثل الإنتاج
بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام و الدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
إدارة المشتريات عليها أن تشتري افضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار
اكفا الأيدي العاملة .

الأهمية السياسات : تساعد في حسم بعض الأمور قبل إن تتحول إلى مشاكل وتوفر
السياسات الخطط ويسمح للمدراء بتفويض السلطات مع الاحتفاظ بالرقابة على ما
يفعله المعاونون .تحدد المجال الذي يتخذ فيه القرار مع ضمان ان يكون منسقاً -
ويساهم في تحقيق الاهداف.

أنواع السياسات: أي منشأة من المنشآت تستخدم العديد من السياسات المختلفة
ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل : الغرض ، الاستخدام ، المصدر ، مدى
التأثير، الوظيفة ... الخ. يتم تقسيم السياسات الى أنواع وهي:

من حيث المصدر السياسات العليا : وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة
العليا وهي تعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من
السياسات يكون مدونا في قانون للشركة وهذه السياسات تكون عامة وشاملة .

السياسات الوسطي : وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات وتوضع هذه
السياسات بواسطة لإدارة العليا تعكس السياسات الأساسية التي توضع من قبل
المسؤولين تكون السياسات بشكل عام اكثر تفصيلا من السياسات الأساسية .

السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية): وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام
والمشرفين ،وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق
بنشاط معين في المنشأة مثل ، الشراء ، البيع ، التمويل ، التخزين، وهي تشتق من
السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع .

من حيث الاستخدام : السياسات الاضطرارية:هي التي تعد لمواجهة ظروف غير
متوقعة أو استثنائية تواجه المؤسسة.

السياسات الإجبارية : هي الغايات التي تطبق عن طريق فرضها من جهات خارجية عن المنشأة مثل الحكومة ، اتحادات العمال أو الغرف التجارية أو الصناعية. وتعني كلمة إجبارية إن المنشأة لا تستطيع الإفلات من تطبيقاتها مثال : قرار حصص الإنتاج أو التسعير الجبري أو الأجور التامين. وعلى إدارة المنشأة إن تترجم القرارات إلى سياسات قابلة للتطبيق في المنشأة او سياسات مستديمة .

القاعدة Ruler : القواعد : نوع من الخطط كوسيلة لتوجيه ، فهي تعمل على تشجيع العاملين وحصرهم للسير في السبل المنشودة وتساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية هي تحدد شيء يمكن فعله أولا يتم فعل اي افعال او لاتفعل ولا تتيح مجال للسلطة التقديرية أي مرشد للسلوك مثل (ممنوع التدخين) أو ممنوع تواجد العمال بهذا المكان. القاعدة تعتبر خطه محدده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة فالسياسة بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تقسح المجال لحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل .

الاتجاهات : يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تماماً كما يعتمد على المهارات الأخرى ، وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير ، بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية ، بواسطة يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف .

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

ويساعد الاتصال الجيد على : أداء الأعمال بطريقة أفضل ، والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح ، وإحداث التغيرات المرغوبة تعتمد كلها على الاتصال الكفاء .

اتجاهات الاتصال : إن الاتصال عملية مشتركة ، فمثلاً عندما يتكلم أحد الأفراد فإن فرد آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهم أم ن هناك اختلافاً بينهما ، ومن الناحية الأخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع ، وأن تجاهل رد فعل المستمع أو إظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التى تقضى على الاتصال الفعال ، وإن مجرد الكلام دون اعتبار لرد فعل أو به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض.

4-التوجيهات :هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر .

الهدف :-خدمة حاجات مستخدمة نهائي-الإرشاد و المساعد و تحسين العمل .

الإجراءات :procedures **الإجراءات هي :** الخطوات الرئيسية المرشدة للتنفيذ الفعلي

الإجراءات هي :الإعمال التفصيلية التي تسير في طريق ثابت والمكررة.

هي عبارة : عن خطط تحدد الأسلوب المطلوب لمعالجة الأنشطة المستقبلية .تعتبر الإجراءات موجّهات للتصرف وليس للتفكير.تحدد الإجراءات الأسلوب المحدد الذي يجب إتباعه لتنفيذ النشاط المحدد.توجد الإجراءات عادة في تسلسل هرمي تتخطى حدود الإدارة الواحدة لتشمل عدة إدارات أخرى. تعتبر الإجراءات اكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق هدف معين . وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة اكثر تحديدا من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

تحقيق هدف موحد، .أن السياسات دليل للتفكير فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ
كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة

الفوائد : أهمها : تساعد على وضع مقاييس كمية لأداء الأعمال مما يساعد الإدارة على قياس أداء كل عامل من واقع عدد مرات انجازه للعمل الموكل إليه.تخلق روح المنافسة بين العاملين إذ تحت كل منهم على انجاز عمله فلا يتراكم لديه ويعطل ما يليه من العاملين ، كما يسعى للتفوق على زملائه من انجاز عمله في أسرع وقت -تساعد في تنظيم أنشطة المنشأة نحو تحقيق الهدف العام من خلال التنظيم والتدريب والتوقيت السليم وتسلسل الخطوات.تجنب العشوائية في العمل والتنفيذ من خلال التنسيق بين العمليات التنفيذية-توحد طريقة العمل بحيث يصبح أسلوب العمل واحد على مستوى الجهاز الإداري،تصبح الأعمال متشابهة ومتكررة على مستوى المنظمة مما يترتب عليه إن تكون الخدمات والنتائج منسقة في طبيعتها وثابتة على حالها.. ومن الأمثلة الشائعة عن الإجراءات والتي تتبع مثلاً في عملية توظيف هي تعبئه طلب الاستخدام .
اختبارات التوظيف مقابلة أولية. التدقيق في المراجع. الفحص الطبي قرار التوظيف. التعريف بالعمل.

مشاكل الإجراءات : تعترض الإجراءات العديد من المشاكل أهمها: -تجعل العامل كلاله لا روح فيها ويقتل الطموح ويميل للاستكانة -رتابة وتكرار العمل تجعل العامل لا يحسن غيره .التخصص في عمل واحد وثابت يجعل العامل لا متجدد التفكير و يستطيع الانتقال إلى عمل آخر -كما يضعف قدراته الإبداعية فتضعف فرصته في الترقى للوظائف القيادية.

المعالجة : نقل العامل من نشاط لنشاط آخر كل فترة ولا يختصر على أداء نشاط واحد مما يساعد على الابتكار والأهمية. التدريب المستمر لرفع القدرات وتنويع النشاط

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

التعليمات : وتعد من أدوات الاتصال إلى أسفل وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة ،وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها أداء نوع معين من المهام .وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل استخدام التعليمات يضمن التنفيذ الصحيح للعمل .وتعطى التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة .ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل فى كل المستويات الإدارية . بالرغم من أنها أكثر انتشاراً في مستوى العمل التشغيلي .

التعميم الإداري : عند كتابتك تعميم يستخدم ترويسة الرسائل الرسمية للجهة. واتباع الآتي: اكتب الترويسة كما في الرسالة الخارجية. اكتب عبارة " " أو تعميم لـ... " (ثم تذكر الجهات التي ترغب إرسال التعميم لها اختر كتابة التعميم على شكل الرسالة الخارجية أو المذكرة الداخلية أو التعميم من خلال استخدام الرقم والتاريخ الموجودين في ترويسة الرسائل الحكومية . اكتب جسم التعميم وتوقيع صاحب الصلاحية كما في الرسالة الخارجية.

مثال ،مؤسسة الوفاء للتكليف جمهورية السودان الديمقراطية ص.ب 1115، الخرطوم

ت 0 12 5643218 التاريخ 15 مايو 2016م

سعادة السيد/ محمد الأحمد التوم — المحترم

مدير عام مؤسسة النهضة التجارية — ص.ب 1418، امدرمان

الموضوع: تركيب وتشغيل نظام تكيف مركزي لمؤسستكم

فبالإشارة إلى رسالتكم رقم ن ت / 4 / 79 بتاريخ 5 مايو 2016 لقد قام المهندس عبد العزيز علي، مهندس التكيف والتبريد لدى مؤسستنا، بزيارة مكاتب مؤسستكم، وناقش مع المسؤولين جميع متطلباتكم واحتياجاتكم فيما يتعلق بنظام التكيف المركزي، وما يتطلب ذلك من أجهزة ومعدات ولوازم وتكلفة تركيب وتمديد وتشغيل

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

وغيرها. وفي ضوء ذلك توصل المهندس الى تقدير تكاليف هذه الاعمال شاملة الاجور مبلغ (750.000) جنيه . نرفق لكم كتيباً عن مؤسستنا وإنجازاتها، ونسختها من بعض كتب رسائل التقدير والشكر من الجهات التي قمنا بتركيب نظام تكييف مركزي لها، فيما تعبر عن مدى رضاها وتقديرها للتميز في جودة وإتقان جميع أعمالنا بالإضافة الى تعامل موظفينا مع موظفي تلك الجهات بمنتهى واللباقة. ونود أن نؤكد لسعادتكم حرصنا والتزامنا لتقديم أفضل خدماتنا لتلبية متطلبات وحاجات مؤسساتكم، وسوف نعطي الأولوية لإنجاز العمل لديكم بأسرع وقت ممكن، مؤكداً التزام موظفينا بالتعامل بكل مودة واحترام مع موظفيكم. ..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

المدير العام : خالد محمد عثمان

4: 3 : المبحث الثالث : الرسائل الحكومية

الرسالة الكتابية الحكومية الخارجية: عند كتابتك الرسالة الحكومية الخارجية اتبع الآتي :**الترويسة وتشمل:** البسمة، اسم وعنوان الجهة المرسل، شعار الجهة المرسل، رقم الرسالة، تاريخ الرسالة، مشفوعات الرسالة ويكتب عددها ونوعها :**المرفقات :** -اكتب المرسل إليه بوظيفته وليس باسمه ما لم تكن الرسالة شخصية، عنوان المرسل إليه ويفضل أن يبدأ وينتهي اسم الوظيفة بترحيب وتكريم. -اكتب التحية الافتتاحية مثل السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. اكتب جسم الرسالة (مضمون الرسالة) .

ويتكون جسم الرسالة من ثلاث فقرات هي: مقدمة الرسالة،المعلومات الرئيسة ، موضوع الرسالة ،ابتداء من وسط الصفحة باتجاه اليسار لأنه يسهل تسجيلها في سجلات الصادر والوارد وحفظها في الملفات للرجوع إليها متى دعت الحاجة. الفقرة الختامية:اكتب التحية الختامية:مثل :وتقبل خالص تحياتي وتقديري .اكتب وظيفة موقع الرسالة واسمه واترك فراغاً بينهما لتوقيعه ويكون ذلك في الجهة اليسرى السفلى من الورقة.اكتب الرموز (الأحرف الأولى من الاسم) للناسخ وذلك لسهولة التعرف عليه عند تحديد بعض المسؤوليات.اكتب الجهات التي توجه لها الصور .

الرسالة الحكومية الداخلية (مذكرة داخلية): اتبع الآتي:

1-اكتب الترويسة كما في الرسالة الحكومية الخارجية.

2-اكتب عبارة (مذكرة داخلية) في منتصف الصفحة إما بحروف بارزة أو داخل قوسين أو تحتها خط لتوضيحها.اكتب عبارة (من: ويكتب بعدها اسم المرسل،اكتب عبارة إلى: ويكتب بعدها المرسل إليه، بشأن: ويكتب بعدها ملخص لموضوع الرسالة).اكتب التحية الافتتاحية وجسم المذكرة والتحية الختامية.اكتب اسم موقع

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

المذكرة وتوقيعه إذا كان مسمى وظيفته هو المذكور في عبارة "من" في بداية المذكرة، أما إذا ذكر اسم موقع المذكرة في عبارة "من" فإنه يكتفى برسم التوقيع في نهاية المذكرة في الجهة اليسرى السفلى من الورقة. اكتب الصور كما في الرسالة الخارجية.

أولاً: المذكرات الداخلية: مفهوم المذكرات الداخلية: تعتبر المذكرات: أحد أنواع الاتصال الكتابي الأكثر انتشاراً في المنظمة يتم تبادلها بين العاملين في نفس المنظمة وتسمى أحياناً مراسلات داخلية، مذكرات مكتب وتستخدم أكثر كلما توسعت المنظمات وتزايد حجمها وتظهر أهميتها أكثر مع تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية تحقق الارتباط والتنسيق بين الوحدات والأقسام والنشاطات

خصائص المذكرات: تتدفق المذكرات بصورة دائمة في جميع الاتجاهات: من الأعلى للأسفل أو من الرئيس إلى المرؤوسين .من الأسفل إلى الأعلى . أفقياً في نفس الوحدة أو بين وحدات مختلفة.

المذكرات تخدم أغراضاً شتى: توصل معلومات واستفسارات . تشرح السياسات والإجراءات والقرارات والتعليمات . تقدم النصح والمشورة والتوضيح والتوجيه، والدافعية والتدريب والمشورة الإبلاغ عن مشكلات العمل والصراعات وغيرها إطلاع العاملين على أي تغييرات في السياسات والإجراءات وتفاصيل العمليات الداخلية في مختلف النشاطات والوظائف من إنتاج وتسويق .

مزايا المذكرات الداخلية: تمثل المذكرات وثائق و مستندات دائمة وتشكل برهاناً أو إثباتاً يمكنه المحافظة على مصالح وحقوق الشركة ويوضح التزاماتها ،أفضل طريقة لعرض معلومات معقدة مدعومة بالأرقام والرسوم . تلائم وتريح المستقبل أكثر من الاتصالات الشفهية . أقل تكلفة من الاتصال الهاتفي ، أو المباشر وجهاً لوجه . تتيح للمرسل والمستقبل وقتاً أطول لكتابة المذكرة وفهمها .

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

تصميم وتنسيق المذكرة الداخلية: معظم المنظمات الكبيرة تقوم بطباعة قرطاسية لاستخدامها مذكرات داخلية، وتوزع في الغالب على المديرين ورؤساء الأقسام الذين يكتبون مذكرات داخلية بشكل متكرر. في كل مرة يريد شخص أن يرسل رسالة مكتوبة داخلية ينزع ورقة من الرزمة ويكتب، يطبع عليها الرسالة الداخلية.

التصميم الشائع للمذكرات هو: الترويسة ← عبارة مذكرة داخلية عبارة "إلى" : تأتي بعد الترويسة، تطبع على يمين الصفحة. عبارة "من" تلي "إلى" مباشرة وتطبع على يمين الصفحة. التاريخ: يطبع مباشرة.

الموضوع: يطبع مباشرة تحت "التاريخ".

نموذج مذكرة داخلية

مذكرة داخلية

إلى: جميع مديري الإدارات
من: أحمد محمود
التاريخ: 20 ابريل 2015م
مدير إدارة الموارد البشرية

الموضوع: برنامج التعريف للمعينين الجدد

أرفق لكم مسودة البرنامج المقترح. تلاحظون أن البرنامج سوف يعقد في الفترة ما بين 1-4 حزيران، يومياً من الساعة 4 - 7 مساءً وأرجو موافاتي بموافقتكم وأي ملاحظات قبل ذلك التاريخ .

أسلوب كتابة المذكرات الداخلية: يتفاوت أسلوب المذكرات الداخلية من مذكرة إلى أخرى ويتوقف على: طبيعة الرسالة ،ظروف كتابة الرسالة , مركز ومكانة المستقبل وشخصيته .العلاقة بين المرسل والمستقبل التوجيهات والتعليمات الصادرة من الادارة العليا والموجهة الى جميع العاملين غالباً ما تكتب بلغة رسمية وغير شخصية

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
المذكرات التي يتبادلها الزملاء تكتب بأسلوب المحادثة، ولغة شخصية والمذكرات
من المرؤوسين الى رؤسائهم تكون أكثر حذراً.

المذكرات الداخلية والرسائل: هناك بعض الاختلافات بين الرسائل والمذكرات : إن
معظم المذكرات تكتب بصورة مباشرة ,إن كاتب المذكرة ليس مضطراً إلى الشعور
بالقلق والحيرة أو استخدام "اتجاه- أنت"

الأجزاء الثلاثة: التحية الافتتاحية، والتحية الختامية، والتوقيع، نستغني عنها في
المذكرات، إذ أنه يفترض أن تسود علاقات المودة والصداقة بين العاملين .إن المذكرة
تكون قصيرة قدر الامكان وتتناول موضوعاً محدداً.

من: المدير العام إلى: جميع مديري الوحدات

التاريخ: 15 أكتوبر 2015

الموضوع: إعداد الموازنة السنوية للعام 2016

تتبع التوجيهات والإرشادات الآتية في إعداد الموازنة السنوية للعام 2016 . عدم
استحداث أي وظائف جديدة مهما كانت الأسباب. إيقاف جميع الترقيات والزيادات
السنوية والعلاوات والمكافآت. إيقاف جميع المهمات الخارجية. عدم تجديد أي أثاث
مكتبي. إيقاف جميع الاحتفالات والمعارض والنشاطات التي تترتب عليها أي التزامات
مالية. تلغى جميع الخطط والبرامج التدريبية المقترحة تنفيذها خلال السنة المالية
2016. ويمنع شراء أي أجهزة حاسوب، برمجيات حاسوبية، كتب ومراجع. ينقيد
ويلتزم كل مدير بهذه التوجيهات في إعداد موازنة إدارته وحدته للعام القادم 2016.
سوف تصدر تعليمات تفصيلية لاحقاً.

أهم الشروط الواجب توافرها في المراسلات الحكومية : الشروط الموضوعية: وضوح
الكتابة.الاختصار.خلو عباراتها من الأخطاء.توفر كافة المعلومات.الكتابة بأسلوب

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

مهذب.حسن اختيار الألفاظ.استخدام أدوات الربط وعلامات الترقيم.الترابط والتسلسل.استخدام الكلمات الواضحة ذات الدلالة المحددة التي لا تؤدي إلى أكثر من معنى ، الإقناع والفعالية والموضوعية **الشروط الشكلية** :مقاس الورق.نوع الورق.-لون الورق.الهوامش .المسافات (للسطور ، والفقرات) .مغلقات الرسائل (الظروف).

الشروط اللغوية :علامات الترقيم . قاعدة كتابة الأعداد.

الرسائل السرية : يتم التعامل معها وفق الآتي: اكتب على الرسالة في منتصف الصفحة بعد الترويسة درجة سرية الرسالة بخط واضح.اكتب على ظرف الرسالة في منتصفه الأعلى على يمين الترويسة درجة سرية الرسالة.خصص سجلات خاصة لتقيدها وإثباتها في الجهات التي تكثر فيها المعاملات السرية.غلفها في مظاريغ مغلقة خاصة تمنع مشاهدة معلوماتها عند تداولها ونقلها.حدد الأشخاص الذين لهم حق الإطلاع على كل درجة من درجات السرية ليتحملوا مسؤولية معالجة موضوعاتها **أنواع الرسائل السرية :درجة (سري) :** اكتب هذه العبارة عندما تكون الرسائل سرية تتعلق بمعلومات يضر إفشاؤها بالأفراد.اكتب هذه العبارة عندما تكون الرسائل سرية تتعلق بمعلومات يضر إفشاؤها بالوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

ب. درجة (سري جداً) : اكتب هذه العبارة عندما تكون الرسائل سرية تتعلق بمعلومات يضر إفشاؤها :بالصالح العام لجهاز حكومي أو مصلحة أو هيئة أو مؤسسة أو شركة مثل أوراق المناقصات ،والمشروعات قيد الدراسة... الخ.

ج. درجة (سري للغاية) :-اكتب هذه العبارة عندما تكون الرسائل سرية تتعلق بمعلومات يضر إفشاؤها بالصالح العام للدولة مثل : بيانات التعبئة العامة وجميع المعلومات المتعلقة بالسياسات والاتفاقيات والمعاهدات والعلاقات السياسية والعسكرية

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
والاقتصادية مع دول وكذلك المعلومات المتبادلة مع أجهزة الأمن المركزية ولها علاقة
مباشرة بأمن وسلامة المملكة.

1- اكتب اسم الإدارة المعدة للخطاب أسفل الترويسة.- اكتب موضوع الخطاب أو
المعاملة إذا كانت رسالة خارجية في أعلى كل خطاب.- اكتب اسم الإدارة المختصة
بموضوع الخطاب بين قوسين عند إرسال المكاتبات سواء رداً على خطابات أو تعاميم
مثل: سعادة مدير عام التعليم بمنطقة كذا (شؤون الموظفين).

2- استخدم الأسلوب الواضح في إعداد الخطابات والمكاتبات ؛ الملتزم بأدب الكتابة،
والمطبوع بطابع التوجيه والتصحي-ابتعد عند إعداد المكاتبات المختلفة عن الأسلوب
الجاف الذي قد يفهم منه التهديد ،لما قد يترتب عليه من ردود فعل سلبية من الآخرين
المعنيين بمضمون الرسالة والمطلعين عليها -اذكر عدد المشفوعات في حقلها إلا إذا
كان الظرف مختوماً. لاحظ فهرسة المشفوعات داخل الظرف حتى لا تعاد من الجهة
الصادرة إليها بعد فضها. -اذكر عند الإشارة إلى خطابات سابقة اسم الجهة الموجهة
لها بالإضافة إلى الرقم والتاريخ.

3- اهتم الصور التي تزود بها جهات أخرى بحيث يوضح من وقع أصل المعاملة أو
الخطاب أو التعميم أو القرار-أشر إلى البيانات التي ترسل مع الخطابات واختمها
بختم الإدارة المعد لها أصلاً.وجه المحرر ورئيس القسم لتأشير أول صورة في
المعاملات التي تصدر؛ للاحتفاظ بها في وحدة الفهارس والملفات للرجوع إليها عند
الحاجة. نبه إلى مكان حفظ المعاملات سواء عندك أو في أي إدارة تحتفظ بها.

4- اذكر في صلب القرار الجهة التي يسلم لها أصل القرار.- اختصر البرقيات
والتلكسات الخاصة بالمواضيع ذات الاستعجال.- راع حين رفع أية معاملة يتطلب
موضوعها العرض أن تكون مقرونة بمطالعات ومقترحات الجهة الرافعة واتباع هذا
كقاعدة عامة، لأن اقتراح الرأي المباشر يبرز شخصية الإدارة.وييسر لمن تعرض له

مهارات التواصل . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى

القضية ويبسط له الموضوع مناقشة هذا الرأي إما بالموافقة عليه أو بتعديله أو بتوجيهه وجهة أخرى -لا تعدل أو تكشف في المذكرات بعد انتهاء إجراءاتها وتوقيعها من أحد المسؤولين لأن التعديل أو الكشف يعتبر تزوير يعاقب من يقوم به نظاماً.

5-تجنب التعليق على الخطابات والمعاملات في أماكن ضيقة من الصفحة وحشرها حشراً على يمين الصفحة أو يسارها أو أعلاها أو أسفلها بحيث لا يستطيع المتتبع للمعاملة التفريق بين الأول والثاني فضلاً عن تشويه الصفحة.-اجعل تعليقك أو شريك تحت ما يسبقه وإذا ضاقت الورقة فالصق بها ورقة جديدة ينقل في أعلاها رقم المعاملة حتى لو انفصلت لسبب أو لآخر يمكن إعادتها إلى معاملتها ويكون التعليق عليها.-لا تستخدم الملف العلاقي عند إرسال المعاملات أو تداولها داخل الوزارة أو المناطق التعليمية -لا تستخدم الأوراق المطبوعة الرسمية في مكاتباتك الخاصة ومطالباتك الشخصية واقصر استعمالها في الأغراض المخصصة لها.

6-لا ترسل الخطابات والتعاميم بالفاكس إلا ما كان منها طارئاً ولا يحتمل التأخير.- لا تستعمل مشابك الكلبسات لأنها تشبك معها أوراقاً ليس لها علاقة مما يعرضها للضياع.-لا تستعمل البريد الرسمي للأغراض الشخصية واقصره على الأعمال الرسمية.-اكتب رقم المرفقات من الخلف بعد ترقيمها ترقيماً تسلسلياً لضمان عدم فقدانها مع مراعاة إزالة النسخ المكررة من المرفقات إن وجدت .

7-ضع المعاملات والقضايا التي تبلغ خمس ورقات فأكثر في ملفات. ضع على غلاف الملف بيان بمحتوياته بحيث يتفق الرقم الذي على ظهر الورقة مع رقمها ،تتولى الجهة التي تنشأ منها المعاملة البيان الأساسي وتتم الإضافات إلى البيان من الجهات الرسمية التي تنتقل إليها المعاملة وفقاً لخط سيرها وبالقدر الذي تضيفه إليها من مرفقات، لا تستلم أية معاملة ترد لا تراعى فيها هذه التعليمات وتتحمل الجهة المتسببة مسؤولية تأخيرها وما ينتج عنه. اذكر في الخطاب أو المحضر المكون من

عدة صفحات في الفهرسة من رقم ، إلى رقم خطاب وهكذا، بحيث ينتهي آخر رقم في الفهرسة بأخر رقم في آخر ورقة وضعت في الملف أكد على إثبات اسم المستلم أمام توقيعه حينما يستلم المعاملات منعاً لتكرار حوادث فقدان المعاملات نتيجة للطريقة المتبعة في تسليم المعاملات والتي لا توضح اسم المستلم بجانب توقيعه حينما يستلم المعاملات. حمل المراسلين والموظفين والمشرفين على أعمالهم المسؤولية المباشرة عن كل معاملة تفقد نتيجة عدم إثبات اسم المستلم أمام توقيعه. لا تولى استلام وتسليم الأوراق والمعاملات إلا مسئولين فقط .

8-أكد على الموظفين حفظ الأوامر السابقة أو صورها وعدم السماح بتسريبها أو إطلاع من لا يعينهم الأمر عليها. لا تمكن المراجعين أصحاب المعاملات من الحصول على صور من المكاتبات الرسمية الدائرة بشأن معاملاتهم أو معاملات الآخرين ، لا تسلم المعاملات لأصحابها مناوله لأن ذلك يسهل ارتكاب محاذير منها:- لا تطلع صاحب العلاقة على بعض المعلومات التي لا يحق له الاطلاع عليها أثناء دورة المعاملة للأسباب التالية :.إمكانية سحب بعض الأوراق التي ليست في صالح صاحب العلاقة.

ب-تصوير بعض الأوراق التي لا يحق لصاحب العلاقة تصويرها. ولعلاج هذه المحاذير يتم الاكتفاء بإعطاء المراجعين رقم وتاريخ صدور معاملاتهم إلى الجهات المحالة إليها.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
المراجع العربية :

- 1- جمعان سعيد القحطاني: مهارات الاتصال، السنة التحضيرية، جامعة الملك سعود، 2009م.
- 2- حميدي الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2009م.
- 3- خالد محمد المغامس : الحوار وأدابه وتطبيقات في التربية . مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني ، الرياض 1430 هـ .
- 3- دانيال، جولمان: الذكاء العاطفي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2004م.
- 4- روبرت أنتوني: الثقة التامة بالنفس، مكتبة جرير، الرياض، 2008
- 5- رانجيت سينجم الهي : تقرير الجودة الشخصية ، مكتبة جرير الرياض 2005م
- 6- سعيد اسماعيل صالح : الحوار النبوي مع المسلمين وغير المسلمين ، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني ، 2005م
- 7- عماد الحداد: كيف تتغلب على الضغوط النفسية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
- 8- طارق سويدان: فن الإلقاء الرائع، شركة الابداع للنشر والتوزيع، الكويت - 1429 هـ
- 9- محمد أحمد عبد الجواد : أفهم الآخرين ودع الآخرين يفهمونك : دار التوزيع والنشر الإسلامية . القاهرة 2004 م

- مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكنانى
- 10- محمد أسعد شاهين: ثورة الاتصالات والمعلومات وأثرها على الحياة المعاصرة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1425هـ.
- 11- محمد النعيمش: أنصت يحبك الناس، دار اقرأ الدولية، الكويت، 2007م.
- 12- محمد بلال الجيوسي: أنت وأنا... مقدمة في مهارات التواصل الإنساني، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1422هـ.
- 13- محمد عبدالغني هلال: مهارات التعامل مع الآخرين: سلوكيات التعامل والتواصل مع الآخرين، مركز تطوير الأداء للتنمية، القاهرة، 2007م.
- 14- محمد عبدالغني هلال: مهارات التوعية والإقناع، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2003م.
- 15- محمود قطام السرحان: مهارات الاتصال، وزارة الشباب، عمان 2002م.
- 16- مصطفى أبو بكر وعبد الله البريدي: الاتصال الفعّال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007م.
- 17- منظمة الأمم المتحدة للطفولة: دليل مهارات الحياة الأساسية للشباب، عمان، 2003م.
- 18- مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، الدليل التعريفي، متوفر على موقع: .
- 19- د.محمود حسن سليم، مبادئ علم الاتصال ، الدار العالمية للنشر، ط1، 2003.
- 20- د.صلاح جوهر علم الاتصال، (مفاهيمه ونظرياته ومجالاته)، ، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 21- تأليف ديانا بووهر، ترجمة د.مبارك الوزرة مهارات الاتصال بثقة، ، دار الرفة، ط2، 2004.

مهارات الاتصال . 1 _____ د . محمد محمود الكناني

22- برنت روبن، ترجمة عمر الخطيب الاتصال والسلوك الانساني، ، الإدارة العامة للبحوث، جامعة

23- مهارات الاتصال فريق التأليف بمقرر مهارات لاتصال إصدارات السنة التحضيرية- جامعة الملك سعود 1437 هـ - 2016

24- فريق تأليف بعمادة السنة التحضيرية ، مهارات الاتصال ، جامعة الملك سعود 1436هـ.

25- العقيل ، محمد عبدالعزيز مركز التنمية الاسرية بالاحساء ، 1430 هـ.

المراجع الأجنبية

1. Richmond, V. & McCroskey, J. & McCroskey, L. Izational: Communication For Survival: Making Work, Allyn & Bacon, 2005.
2. Beardsley, R.&. Kimberlin, C. & Tindall, W: Communication Skills in Pharmacy Practice, Lippincott Williams & Wilkins. U.S.A. 2007.
3. Sidell, N :Professional Communication Skills in Social Work, Allyn & Bacon, 2007.
4. Owen, H: The Handbook of Communication Skills, 3ed, Routledge, U.S.A, 2002.
5. Whaley, B.& Wendy, S. Explaining Communication : Contemporary Theories and Exemplars, Lawrence Erlbaum Assoc, U.S.A, 2006.

6. Theories and Exemplars, Lawrence Erlbaum Assoc, U.S.A, 2006.
7. Richmond, V. & McCroskey, J. & McCroskey, L. Izational: Communication For Survival: Making Work, Allyn & Bacon, 2005.
8. Beardsley, R.& Kimberlin, C. & Tindall, W: Communication Skills in Pharmacy Practice, Lippincott Williams & Wilkins. U.S.A. 2007.
9. Sidell, N :Professional Communication Skills in Social Work, Allyn & Bacon, 2007.
10. Owen, H: The Handbook of Communication Skills, 3ed, Routledge, U.S.A, 2002.
11. Whaley, B.& Wendy, S. Explaining Communication: **Contemporary**