

# الفصل الأول

## مقدمة في علم الاتصال

- ◀ التعرف بالاتصال ووظيفته.
- ◀ تحديد عناصر عملية الاتصال.
- ◀ تحديد معوقات الاتصال.
- ◀ تحديد شبكات الاتصال.
- ◀ تفصيل العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال.
- ◀ الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الجامعية.
- ◀ السلوك القيادي في البيئة الجامعية.



## مقدمة

يعتبر التواصل أحد أهم المهارات الأساسية في فهم التفاعلات والعلاقات البشرية، بل وتعد ذلك ليصبح الاتصال علماً قائماً بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له، وهو في الوقت نفسه بمثابة المعين والوعاء المتسع الذي تستقي منه باقي العلوم والفنون التقنيات والوسائل من أجل إنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها التي رسمتها، ومن هنا فإن اتصال الناس ببعضهم سلوك فطري وحاجة حيوية تقتضيها نزعة التعارف وضرورات العيش، مثلما هو تفاعل اجتماعي يقوم على الإيمان برسالة يراد إيصالها. والاتصال يتضمن التعريف والتوضيح والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم، ناهيك عن كونه أسلوباً يمكن من خلاله ترجمة روح التعاطف، وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وبالنظر إلى ريبخ الاتصال نجد أن الإنسان قد مارسه منذ القدم فبعد أن خلق الله تعالى أبا البشر آدم عليه السلام أمره بإنشاء الملائكة بأسمائهم، كما ورد في قوله تعالى:

﴿ قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ ۖ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ

غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿ [سورة البقرة: ٣٣]

فهذه الآية تشير إلى وجود طرفين منبئ وهو آدم ومنبئين وهم الملائكة كما تشير إلى ما قام به آدم عليه السلام وهو الإنشاء والنبا خبر عظيم ذو فائدة عظيمة يحصل بعد علم وبهذا الشكل فقد تضمنت عملية الإنشاء هذه كل عناصر الاتصال؛ لأن

الاتصال هو مفهوم عام يتضمّن أى نوع من أنواع إرسال الرسائل واستقبالها (١٣، ٢٠٠٠م)، وتتّوع أساليب الاتصال بين البشر، فاللغة وحدها لا تكفي لإيصال المعرفة بشكلها الصحيح، وأما يلزمها تواصل غير لفظي، فهو القادر على إيصال العواطف والانفعالات التي تغني هذه المعرفة وتجعلها ذات معنى أكبر فحركات الجسد التواصلية (لغة الجسد) ذات أهمية في التواصل الشري وفي إيجاد تأثير عميق في الآخرين، فليس شرطاً أن تتمّ عملية الاتصال من خلال الكلام ولكن قد تحدث عملية الاتصال عبر الإشارات والإيماءات التي تصدر عن جسد الإنسان وتنويعه لصوته، أو ما يُطلق عليه الاتصال غير اللفظي، التي يكون لها عمقاً تأثيرياً في التواصل بين البشر، فالتواصل غير اللفظي يعبر عن ذات الإنسان ويعزز ويفسّر رسالته اللفظية.

وعموماً؛ فإن الاتصال يشير إلى العلاقة التي تحدث بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، أو بين مجموعة أنساق، وقد يتم بشكل مباشر من خلال اللقاء خصي بين الأفراد والجماعات، أو بشكل غير مباشر بواسطة الكلمة المسموعة المطبوعة أو الرئية أو الإلكترونية، أو عن طريق الصور أو غيرها من الوسائل والأنشطة الأخرى، أما من حيث حجمه، فقد يحدث بين شخصين، أو بين شخص أو جماعة وجماعة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية (٢٧، ٢٠١١م: ٤)، ويؤمن الاتصال في العمليات الإدارية داخل المؤسسات عبء نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأبي عمل إداري أن ينجز انجاز علمياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح (٣١، ٢٠٠٨م).

ولما كانت عملية الاتصال العصب الرئيسي لعملية القيادة في كافة المؤسسات بمختلف أنماطها، كونها تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة، حيث إن الاتصال الفعال كان له الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية من تقديم وتطوير في جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والتربوية، وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية (٢٠٠٦م)، فالقيادة بأنماطها المختلفة لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين وروحهم المعنوية سواء بالسلب أو الإيجاب، وفي هذا السياق يرى العتيبي (٢٠٠٧م):-  
أن القيادة هي إحدى الوظائف الكاملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط، التنظيم، والتنسيق، والرقابة) وموضوع القيادة يلقي هذا الاهتمام الكبير نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، وذلك من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية وتفسير النصوص والخبرات الإعلامية وكل طرائق التواصل والاتصال والإرسال وبالتالي يمكن الجزم بالقول: إن الاتصال أصبح علماً قائماً بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له، وهو في الوقت نفسه بمثابة المعين والوعاء المتسع الذي تستقي منه باقي العلوم والفنون التقنيات والوسائل من أجل إنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها التي رسمتها.

من هنا فإن اتصال الناس ببعضهم سلوك فطري وحاجة حيوية تقتضيها نزعة التعارف وضرورات العيش، مثلما هو تفاعل اجتماعي يقوم على الإيمان برسالة يراد إيصالها، والاتصال يتضمن التعريف والتوصيح والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم، ناهيك عن كونه أسلوبياً يمكن من خلاله ترجمة روح التعاطف، وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وعموماً؛ فإن التواصل يشير إلى العلاقة التي تحدث بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، أو بين مجموعة أشخاص، وقد يتم بشكل مباشر من خلال اللقاء الشخصي بين الأفراد والجماعات، أو بشكل غير مباشر بواسطة الكلمة المسموعة أو المطبوعة أو المرئية أو الإلكترونية، أو عن طريق الصور أو غيرها من الوسائل والأنشطة الأخرى، إما من حيث حجمه، فقد يحدث بين شخصين، أو بين شخص أو جماعة وجماعة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية (سكر، ٢٠١١م: ٤).

وبعداً: اتصال العبد، الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجاز علمياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ( شحادة، ٢٠٠٨ م ).

وتتنوع أساليب الاتصال بين البشر، فاللغة وحدها لا تكفي لإيصال المعرفة بشكلها الصحيح، وإنما يلزمها تواصل غير لفظي، فهو القادر على إيصال العواطف والانفعالات التي تخفي هذه المعرفة وتجعلها ذات معنى أكبر فحركات الجسد

التواصلية ( لغة الجسد) ذات أهمية في التواصل البشري وفي إيجاد تأثير عميق في الآخرين.

فليس شرطاً أن تتم عملية الاتصال من خلال الكلام ولكن قد تحدث عملية الاتصال عبر الإشارات والإبصاحات التي تصدر عن جسد الإنسان وتنبهه لصوته أو ما يُطلق عليه الاتصال غير اللفظي، التي يكون لها عمقاً تأثيرياً في التواصل بين البشر، والتواصل غير اللفظي يصور عن ذات الإنسان ويمرر ويفسر رسالته اللفظية.

وإذا كانت اللغة ظاهراً من العلاقات أي ضرباً من السلوك فلإنها ليست النظم أو السلوك الوحيد التي يستعمله الإنسان للتواصل مع غيره، فهناك أنظمة أو أنماط سلوكية غير القوية فصلحتها أو تدعيمها، مثل: التعبير الجسدي (حسام الدين، ٢٠٠١: ٩)، والاتصال يتم عبر التعبير الجسدي أو الذي يتم بدون استخدام الألفاظ اللفوية يسمى الاتصال غير اللفظي (5: Krapp & Hall, 1997).

ولما كانت عملية الاتصال لتصبب الرؤى على العملية القيادية، كونها تحقق الترابط والتنسيق التكامل بين أجزاء المؤسسة حيث إن الاتصال الفاعل كان له الفضل الأكبر قيماً وصلت إليه البشرية من تقديم وتطوير في جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والترفيهية وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها، فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه فالإتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية (عياصرة، ٢٠٠٦ م).

## مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز معهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها.

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل. وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة.

وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

## عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

(المُرْسِل أو المَصْدَر - ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم - الرسالة  
موضوع الاتصال وسيلة الاتصال - تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها  
- استرجاع المعلومات).  
المرسل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من  
الأعضاء العاملين في التنظيم. وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار  
والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.  
ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:

يهدف المرسل 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 شكر منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده  
المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى  
رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.  
الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة  
بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف  
الحقيقي لمرسلها والذي يتطور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد  
محددين في الهيكل التنظيمي.

## وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها.

الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه) - الاتصال بواسطة

التليفون.

الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي) - الاتصال من

خلال الاجتماعات الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل

إليه.

## تفهم الرسائل:

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط

محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن

لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها

وبحبرته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

وكنما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقاً لنوايا وأهداف

المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرحة مناسبة من

الفعلية

## استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً.

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخراج الطرق التالية:

الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لاستقبال الرسالة مثل: التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من الرؤوس.

استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية .

- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.

- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.

- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

## معوقات الاتصال:

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات. فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها .
  - عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر .
  - استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
  - ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه .
  - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .
- وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:
١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها.
  ٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.
  ٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ المرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهار الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً سلباً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

**شبكات الاتصال:**

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم. ومن هذه الطرق ما يلي:

الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم. ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).

الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من الرؤوسيين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي (التالية):

إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد  
لواحياتهم

تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن  
وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف  
يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.  
العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية  
الاتصال تذكر منها ما يلي:  
مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي  
تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى

- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى  
اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى  
عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة  
العليا إلى مستوى تنظيمي أقل. كما ارتبطت هذه النظرة بالعلوم والتقارير التي

تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات.

من أهم هذه العملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
  - زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
  - تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
  - قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين :

وهذه المهارات هي:

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموصوغة الشفقة بحسب الأخصاء الهجانفة والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصة معلوماء العاملين اللغوية ونرقفه أسلوبهم في الكتابة.
  - مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة ووهمه لما يقرأ.
  - مهارة الإنصات: احتبار العامل ما يهه من معلوماء وبيانات مما يصل الى سمعه
  - مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.
- زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال:**

- تطوير نظم حفظ المعلوماء: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلوماء والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلوماء والبيانات.
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعريف على أفكارهم وأرائهم؛ وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق وأكثر انخفاضا في الإشاعات.
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لاتبات ان هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال.

- تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية: إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضاً.
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد .
- تخليص العاملين من فقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمؤوس أن يحصل على إذن رئيسته قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطر بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها.
- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.

## مهارات الاتصال الفعال:

### المهارة الأولى، مهارة التحدث ،

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها و عبر وسائل اتصال مختلفة ( تليفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر)، وللمصيرت أربع عناصر أساسية:-

- اطعرفه: وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.
- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.
- لكي نكون متحدثين جيدين فان هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا، هذه السمات منها شخصية ومنها صوتية و منها إقناعية وهي كما يلي:-  
**السمات الشخصية:**
- الموضوعية: وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

- الصدق: ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.
- الوضوح: ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللفظ البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً.
- الدقة: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية.
- الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.
- المظهر: ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.
- السمات الصوتية: تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل:
  - النطق بطريقة صحيحة.
  - وضوح الصوت.
  - سرعة الحديث.
  - استخدام الوقفات.
  - السمات الإقناعية.
  - القدرة على التحليل والابتكار.
  - القدرة على العرض والتعبير.

- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد.
- إذًا وبعبارة أخرى ما تقدم فإننا إذًا أرونا التمرس فعلينا..
- استخدام نغمة سهلة مناسبة لموضوع الحديث وبياقاع سهل وغير رسمي.
- استخدام اسم الشخص المقابل وحسب نوعية العلاقة بيننا.
- استخدام الدعابة والمرح مع مراعاة عدم الدخول في حدود السخرية.
- استخدام النماذج والأمثلة.
- القدرة على الإجابة على الأسئلة.
- التحكم في حركات الشفتين والحواس.
- مراعاة السرعة في الحديث.
- عدم التشنج في حال التحدث بارتجال.
- التحدث بحدود المعلومات التي لدينا حول موضوع الحديث.
- الانتباه إلى ردود أفعال المقابل.
- المهارة الثانية: مهارة مخاطبة الجمهور
- يقضي معظمنا الكثير من وقته بالحديث إلى الناس والأمر طبيعي جدا، لكن إذا كان الأمر يتعلق بالحديث إلى مجموعة من الناس فيقول لنا شعور طبيعي بالرهبة من الكلام أمام حشد من الناس، وإنما في هذه الحالة نحتاج إلى الثقة بالنفس كي نتغلب على هذا الشعور، لذا فإننا بحاجة إلى بعض الأمور خلال الإعداد للحديث وبعض الأمور أثناء الحديث.

أولاً: للإعداد للحديث نحتاج إلى ست خطوات:

○ معرفة صفات الجمهور المتسمع.

نقصد به معرفة معلومات أساسية عنهم: - (متوسط أعمارهم، ومستوى

تعليمهم، واتجاهاتهم نحو موضوع الحديث، ورحم هذا الجمهور).

فمعرفة أعمار الجمهور يختلف أسلوب حديثنا والمعلومات التي تعطى تبعاً

لقدرته الناس على الفهم، ولا ننسى أن الرسول ﷺ يحثنا على أن نخاطب الناس

على قدر عقولهم. فعندما نتحدث إلى الأبطال عن السيرة يختلف حديثنا عن

الموضوع نفسه إلى الشباب أو إلى المسنين، وهكذا.

ويهمنا معرفة اتجاهات الحاضرين عندما نتحدث عن مسألة جدلية

أو خلافية حيث يؤثر ذلك على كمية المعلومات التي نحتاج إلى جمعها.

○ اختيار الموضوع.

عندما نختار موضوعاً للحديث فيجب أن يكون ضمن اهتماماتنا ونعرف

عنه الكثير ومراعاة اهتمام الحاضرين به، ولا ننسى جمع المعلومات بدقة عن

الموضوع كي يكون الموضوع المطروح أكثر قوة.

○ الغرض من الحديث.

عادة ما يكون للحديث أحد الأغراض التالية وقد يكون (الغرض أكثر من واحد) -

○ الإخبار: يقدم فيه حقائق ومعلومات بطريقة مباشرة.

○ الإقناع: عند محاولة تبني فكرة ما فإننا نحاول إقناع الجمهور بتلك الفكرة

وهنا نحتاج إلى (إضافة إلى عرض الوقائع) مخاطبة عواطف الجمهور.

○ الإمتاع: وهنا نشعر الجمهور بالسُرور والبهجة من خلال الخبرات التي نمتلكها

وهذه عادة ما تكون أقل رسمية من الغرضين السابقين.

## ◦ جمع المعلومات.

إذا كانت معلوماتنا عن أي موضوع نود طرحه قليلة علينا أن نقوم بجمع المعلومات عن طريق الكتب والمجلات والصحف والأفلام والمكاتب الإلكترونية والرسمية باستخدام الكمبيوتر، ويمكن الاستفادة من ذوي الخبرة في ذلك.

## ◦ تنظيم محتوى الحديث.

يتطلب الحديث (الناجم عن) رعاية وتنظيم في:

(١) مقدمة (٢) متن (٣) خاتمة.

اجعل مقدمة حديثك جذابة، نشد انتباه الجمهور، وتخبره بموضوع الحديث بصورة تستميل الجمهور ولا تنفره، فلا تبدأ بالقول: حديثي ينصب على.. وإنما افتتح حديثك بنادرة شخصية أو عبارات مؤثرة.

أما متن الحديث وهو صلبه؛ فقدّم فيه نقاطه الرئيسية، ودعّم كلاً منها بالشواهد والتفاصيل. وتقدّم النقاط الرئيسية بعدة وجوه؛ فقد ترتب حسب الأهمية؛ الأهم أولاً ثم ما يليه، وقد ترتب زمنياً حسب تسلسل حدوثها، وإذا عرضت لك نقطة تظن أن استيعابها صعب، فحاول أن تبسطها إلى وقائع بسيطة متدرجة أو الجأ إلى ما يعرفه الجمهور عنها.

وحاشية الحديث خلاصته، وهي آخر فرصة متاحة لك لتحدث انطباعات عميقة في المستمعين، فحاول أن تختتم حديثك بأمر تدعو المستمعين إلى التفكير، وقد يفيد في الخاتمة الاستشهاد باقتباسات من مصادر هامة أو بأقوال شخصيات مرموقة.

## ◦ طريقه إلقاء الحديث.

هناك أربعة طرق لإلقاء الحديث علينا أن نختار منها قبل الشروع في

الحديث.

قراءة الحديث، وهي أسهل طريقة للحديث، ومن ايجابياتها أننا لا ننسى من خلالها النقاط التي نريد إيصالها إلى الجمهور، والحديث يلائم الوقت المتاح، لكن من سلبياتها أننا لا نواجه الجمهور وقد يصاحبها رتابة تفقد الاهتمام بالحاشرين كما يصعب تعديل المحتويات بما يناسب رد فعل الجمهور.

استظهار الحديث، أي حفظ الحديث، وهي عملية صعبة تستغرق ساعات وأيام تنعا لطول الحديث، ومن مساوئها أنها تنسى المتحدث عند الإلقاء نقاط قد تكون مهمة.

ارتجال الحديث، يمتاز بأنه عفوي وحيوي غالباً ما يلائم الجمهور، وعادة ما يستخدم في اجتماعات فرق العمل واللجان، من مساوئه إهمال بعض النقاط.

الارتجال المعزز، وهي صورة وسط بين قراءة حديث مكتوب والارتجال إذ أنه لا يكتب كاملاً، وإنما تكتب نقاطه الرئيسية، والكلمات أو الجمل المفتاحية التي يبدأ بها في كل نقطة، ومن مزاياه المرونة؛ إذ أنك تستطيع أن تضيف إليه أو تحذف منه حسب رنود فعل الجمهور. كما أنه يمكنك من مواجهة الجماهير وتعرف انطلاعاتهم أولاً بأول. ويحتاج الارتجال المعزز إلى جمع معلومات وفيرة تستخدمها بالقدر الذي تلاحظه في استجابات الجماهير لحديثك.

**ثانياً: أثناء التحدث نراعي عشر ملاحظات مهمة:**

القاعة، قبل الحديث لاحظ القاعة التي تتكلم فيها، أنظر إلى المساحات الكافية للتحرك فيها، قف في الوسط حيث يساوي تقريباً العدد الذي عن يمينك والعدد عن يسارك.

لغة الإشارة، اجعل إشارتك طبيعية غير متكلفة، ركز على الموضوع وليس الحركات، وتجنب الإشارات التي تضايق الحاضرين، واستخدم إشارات متنوعة على أن لا تكون قصيرة لا يفهمها احد ولا طويلة بحيث يمل منها الجمهور، واحتر الإشارات تنبعا للموضوع وعلقا لموضوع المحاضرة.

الإهتمام بالحاضرين، انقل إلى الحاضرين جميعا أثناء الحديث مع التأكد من تفاعلهم مع الحديث، وتأكد من فهمهم للهدف من الموضوع.

تحريك المناقشة: وضح أهمية الموضوع في تحقيق الهدف العام وعند إثارة المناقشة تجنب التعميم والربط بين الأحداث والافتراضات غير الصحيحة، وكذلك عدم زج الأمر الشخصية في المناقشة والدوران حول نقطة واحدة.

انتباه الآخرين، حاول أن ينتبه إليك الحاضرون ولا ينشغلون بغيرك، حاول أن تتوافر فيك الحيوية واليقظة والحماس وثراء المعلومات، راعي وضع وأنت واقف أو جالس، نسق بين كلامك وتعبيرات وجهك وحركات جسدك، استخدم ما يمكن من الأدوات (السور، البروجيكتور، النماذج)، استخدم قليلاً من الدعابة والفكاهة خاصة في التقارير الطويلة.

الطرونة، جهز ما يلزمك من المعلومات والتجهيزات ولا تتقيد حرفياً بما حضرت بل انتقل من نقطة إلى أخرى حسب سير المناقشات وانتباه الآخرين.

المشاركة، لا تجعل اتصالك باتجاه واحد، فالإتصال باتجاهين أفضل بكثير من الإتصال باتجاه واحد، تأكد من فهم الحاضرين لما تقول، ابحث عن يرغب في الحدث ولا تنتظر من يتطوع للسؤال.

الرد على الاعتراضات، في حال وجود اعتراضات حاول الربط بينها وبين نقاط ايجابية في موضوعك باستخدام طريقة ( نعم.. ولكن.. ) ولا تراوغ السائل في حال عدم معرفتك بالإجابة وكن صريحا، افهم معنى السؤال ( هل هو للمعارضة أم للمضايقة أم عدم فهم أم تحويل الموضوع... الخ ).

قيادة المناقشة، سيطر على المناقشة فأنت المتحدث إذا أنت قائد المناقشة ذلك من خلال الإعداد المسبق للحديث.

المواقف الفجائية، أعد نفسك لمواجهة الطوارئ، فمن الممكن أن تواجه مواقف تعطل من سير الموضوع كتعطل الميكرومفون و المكيف أو تأخر بعض الحاضرين فكن على استعداد لمواجهةها وكن طبيعيا في ذلك.

المهارة الثالثة، مهارة الكتابة

(القراعر) العامة للكتابة (الفعالة) وتمثل هذه (القراعر):

الإكتمال، بأن تحتوي الرسالة الإعلامية على كل المعلومات أو الحقائق .

الإيجاز، قصر الطرق المؤدية إلى توصيل المعاني .

الدقة، من الأمور الهامة في صياغة النص وتعني الصواب .

الموضوعية، وهي فصل الرأي عن الحقيقة وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء

الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرها .

البساطة، التبسيط سمة من سمات التحرير الكتابي الذي يعرض الأحداث

والأفكار بطريق مفهومة والكتابة المبسطة ليست الكتابة التافهة

السطحية فأحسن الكتابيات هي البسيطة السهلة التي يسهل

نتبعها .

المناسبة، وتعني المناسبة موافقة اهتمامات القارئ فنحن لا نكتب لأنفسنا وإنما لقارئ محدد على أن يقرأ ما نكتبه وينفعل به .

التأكيد، للتأكيد على معاني محددة ذات دلالة وإبرازها .

التخطيط للكتابة المؤثرة، وتتضمن عملية التخطيط للكتابة المؤثرة عدة خطوات أساسية أهمها:

- تحديد الأهداف والأولويات .

- دراسة الجمهور .

- اختيار فكرة الموضوع .

- جمع المادة اللازمة .

تحديد التكنيك الأمثل للكتابة وهكذا وضع الكتاب الذي يعد الأول من نوعه في اللغة العربية لمهارات الاستماع - الحديث - السؤال - القراءة - الكتابة بالشرح والتحليل منهجاً نسير عليه لمهارات الاتصال لكافة المهتمين بالتأثير في الآخرين وتغييرهم.

تذكر دائماً أن بنية البحث أو المقال تتألف في الغالب من ثلاثة عناصر

أساسية: البداية (المقدمة) والوسط (مئن الموضوع) والنهاية (الخاتمة).

○ المقدمة:

تقدم فيها خلفية عن الموضوع، وفكرته الرئيسية، والنقاط الأساسية التي ستعرضها فيه، وإذا كان الموضوع قد صيغ في سؤال ففكرته الأساسية هي الإجابة عن السؤال، ويجب أن تتضمن المقدمة -أيضاً- المنهج الذي ستعالج به الموضوع؛ كان نقول:

- ١- إنك ستصف الموضوع أو ستقدم معلومات أو أدلة عليه
- ٢- أو أنك ستحلل أهميته ومغراه.
- ٣- أو أنك ستعرض بعض النتائج وتطبيقاتها، وهذا يعني أن المقدمة تحبر القارئ بما يتوقع أن يقرأ.

#### ٥ من الموضوع:

تعرض فيه النقاط الأساسية، وتقدم الأدلة والبراهين التي ندعم كلاً منها ويجب أن يكتب متن الموضوع في فقرات، تستقل كل فقرة منها بفكرة رئيسية ويجب أن تكون الفقرات مترابطة بصورة منطقية واضحة، تساعد القارئ على استيعاب الأفكار وتسلسلها بسهولة، عليك ألا تسرف في ذكر التفاصيل بصورة يعجز القارئ عن استيعابها، وألا تكون المعلومات التي تقدمها قليلة لا تفنح القارئ.

#### ٥ الخاتمة:

خاتمة الموضوع إجمال مفيد، أو إعادة صياغة مكثفة وواضحة لما عرضت في المتن، ويمكن في الخاتمة أن تشير إلى ما يترتب على القرارات والمناقشات والنتائج التي عرضتها، واحرص دائماً على أن تربط ما تقترح في الخاتمة بالأدلة والحجج التي وردت في متن البحث.

#### المهارة الرابعة، مهارة الألفة،

أن الألفة تعتبر أمراً أساسياً لإشاعة جو من الثقة بالآخر والثقة بالنفس والرغبة في الإسهام والمشاركة وذلك في مجالات التواصل كالنقل والتعليم والعلاج والاستشارات والتدريب وغيرها، فما الذي يتعين علينا فعله لكي نحقق الألفة مع الآخرين؟ وكيف نستطيع أن نصقل هذه المهارة ونطورها؟

لكي نحصل على إجابة عملية على هذه الأسئلة نقوم بصياغة الأسئلة بطريقة عكسية فنقول مثلاً: عندما ترى شخصين يتحادثان كيف تعرف أن هناك ألفة محققة بينهما؟

تعرف الألفة على أنها القدرة على تقليل الفوارق غير الواعية مع الطرف المقابل، وتبدأ بعملية التطابق مع (تقابل و ضمن) (المجاورة) (التألية).

- الناحية الفسيولوجية من خلال القوام والحركة.
- الصوت درجته ونبرته وسرعة الكلام وغيرها.
- أسلوب اللغة والتفكير مثل اختيار الكلمات وطريقة عرض الأفكار (التي تميزها من خلال النظر والسمع واللمس).
- المعتقدات والقيم، ما يرى الآخرون أنه هام وحقيقي.
- الخبرات، البحث عن اهتمامات مشتركة في الأنشطة والمصالح.
- التنفس المنتظم الهادئ.

وسنتعرف الآن على عدد من هذه المجالات:

أولاً:- التوافق مع أوضاع الجسم:

يميل الأشخاص الذين تتصف بالود إلى اتخاذ نفس وضعية الجسم حينما يضمهم موقف اتصال. فمثلاً غالباً ما نرى أن الشخصين الذين يتحادثان يود يتخذان نفس الوضع تقريبا، ولا يقتصر الأمر على وضعية الجسم، بل يميل هؤلاء إلى التماثل في الإيماءات والصريفة المميزة في السلوك، والذي يهمننا هنا هو مدى مكانيتنا وقدرتنا على تدعيم تواصلنا من خلال هدد المعرفة.

يمكن للتوافق مع أوضاع الجسم أن تكون بإحدى الأشكال التالية -

التطابق الجزئي، فلا يمكن أن نبدأ بالتطابق مع الشخص المقابل بكافة

الحركات من البداية، وإنما سنبدأ بجانب واحد (طريقة الوقوف

مثلاً) ومن ثم نتدرج إلى باقي الحركات. (الوقت الذي يستحسن أن نبدأ

بالتطابق الجزئي)-

-البدايات الأولى من التواصل.

-عند الإحساس بعدم الارتياح للخروج من الطبيعة الشخصية أثناء

التطابق.

- خلال مواجهة شخص منغل.

- إذا كانت حركات الطرف المقابل خارجة عن المألوف.

- في بدايتك لتطبيق أسلوب التطابق.

التطابق في الإطار الكلي، فبالإضافة إلى التطابق مع وضعية الطرف الآخر

فكر أيضاً في وضعيتك بشكل عام، في إطار الغرفة التي تجلس فيها، على سبيل المثال

هل تجلس أمام الشخص الآخر أم بجانبه؟

التطابق الدقيق، ويتضمن التغيرات الطفيفة في حركات الجسم، وعلى الرغم

من أن هذا يتطلب مهارة عالية في الملاحظة إلا أنه يمكنك من تكوين تواصل قوي

مع من تريد.

**ثانياً: التطابق الصوتي:**

قد تجد هناك مواقف لا يمكن فيها التطابق الحركي مثل الاتصالات

الهاتفية، هنا يكون لعوامل أخرى أهمية كبيرة مثل: درجة ارتفاع الصوت، أو سرعة

الكلام و بطئه، أو نغمة الصوت، وقد أثبتت الدراسات أن هذه الصفات تلعب دوراً أكبر من مضمين الحديث أثناء التواصل، والبرؤنب التي علينا ملاحظتها هنا هي -

- درجة الارتفاع، هل يتحدث بدوء أم بصوت عال؟

- معدل الحديث، مدى السرعة والبطء؟

- الإيقاع، هل الجمل متناغمة أم أن الطرف الآخر ينطق الكلمات بشكل متقطع؟

- طبقة الصوت، حادة أم غليظة؟

- درجة الوضوح، هل الصوت واضح أم يحتاج لجهود لتتبعه؟

- نبرة الصوت، ما المشاعر التي يعكسها الصوت؟

- قدرة التعبير، هل يستخدم الأخر تعبيرات مميزة أم عبارات تقليدية؟

نشير هنا أن التطابق هنا يبدأ أيضا بالتطابق لصفة واحدة و من ثم نضيف خاصية أخرى وهكذا، كما علينا أن نفرق بين التخاطب مع من هم أكبر منا أم اصغر وكذلك درجة الرسمية أو عدم الرسمية.

**ثالثاً: التطابق اللفوي الفكري:**

أن الإنسان يستخدم حواسه في أسلوب التفكير، وهذا يعكس كيفية استخدام هذه الحواس ظاهرياً، فالإنسان الذي يميل إلى التفكير القائم على التصور يميلون إلى استخدام لغة تصويرية سواء في الكلمات أم الجمل مثل (أرى أن هذا الكلام فارغ) ويمكنك أن تتواصل معه و تطابقه باستخدام نفس الأسلوب. بنفس الطريقة فإن هناك كلمات تدل على استخدام النمط السمعي (وقع هذه الكلمات شديد على أذني)، كما يميل آخرون إلى استعمال الكلمات التي تدل على اللمس

أو التدووق أو الشم أو الإحساس مثل (شعرت بالضيق من كلامك)، وهكذا فيمكن التتطابق و تحقبق الألفة مع كل واحد منهم بأسلوبه.

### رابعاً: التتطابق بطرق التنفس

هناك عديد من طرق التنفس، هذا يتتبع فرصاً إضافية للتتطابق و تحقبق الألفة، لكن هذه الخاصة بالذات نحتاج إلى التتدريب لللاحظة خصائصها، فخلال الحادثة و توجبه بطرك إلى عبي الطرف الآخر ستلاحظ إيقاعاً معيناً لارتفاع و انخفاض أكتافه مع كل شهيق و زفير، قد تتمكن من تتبع نفس الإيقاع في تنفسك وهذا يساعدك في الحاططة على التواصل.

بعد أن علمنا بعض الأساليب للتتطابق و تحقبق الألفة كيف نستعيد منها؟

إن عملية التواصل في أساسها لا بد لها من هدف، ولكي نحقق الهدف من التواصل مع أي شخص علينا أن نحقق الألفة معه، فنبدأ بعملية التتطابق و من ثم نستمر في ذلك بعملية تسمى، المجارة إلى أن نعرف أننا قد حققنا الألفة بشكل كبير مع المخطب، نحاول تغيير إحدى نقاط التتطابق و نلاحظ الآخر هل غير هو أيضاً هذه الوضعية؟ وهذه تسمى القيادة، و بمجرد ما تأكدنا أننا تمكنا من قيادته هنا يمكن أن نحقق الهدف المنشود من التواصل.

### أنواع من الاتصال:

هناك نوعان من الاتصال يستعملان في إرسال و استقبال الرسالة هما:

#### الأول: الاتصال اللفظي:

وهي طريقة لإرسال و استقبال الرسالة بدون كلمات وهذا يعني استخدام

تعبيرات الوجه و الإشارات و حركات الجسم و نظرات العينين.

## الثاني: الاتصال اللفظي:

وهو الذي يتم باستخدام الكلمات عند إرسال واستقبال الرسالة ويعد كلاً من الحديث والكتابة من أشكال الاتصال اللفظي. ومهارات الاتصال يمكن أن يتعلمها منذ الطفولة، فنحن نتعلم الاتصال من خلال أساليب التعامل مع المحيطين بنا منذ نعومة أظفارنا، وبحاول ربط الصوت الذي نسمعه بالانفعال الذي نراه في محاولة لفهم الرسالة. ويستمر هذا طوال مراحل العمر ومهارات الاتصال مثلها مثل أي تعلم بحاجة لوقت من اجل تنميتها، ولكي نطور مهارات الاتصال لدينا بصورة اكبر فعالية فنحن بحاجة إلى تدريب، وبذل جهد، ومشاركة شعورية بجانب التعرف على كيف يكون الاتصال الجيد علينا أن ندرك أن أساليب الاتصال التي تعودنا عليها قد تعوق قليلا تعلم مهارات جديدة للاتصال الفعال. ولكن عندما نكون على وعي بكيف نرسل الرسائل للآخرين سنبدأ في تنمية مهارات تفاعل جيدة

## مهارات التفاعل اللفظي:

أحياناً يجري الأفراد تفاعلاً أو اتصالاً دون استخدام كلمات مثلما يحدث في التمثيل الصامت على سبيل المثال: عندما يستخدم الممثل حركات جسده وانفعالاته وتعابير وجهه ليروي قصة، ونحن نتابع الممثل، ونفهم ما يؤديه دون سماع اللغة اللفظية، أي أن فهم الرسالة يتم من خلال اللغة اللفظية. وهناك أمثلة عديدة في الحياة اليومية توضح لنا كيف نرسل ونستقبل العديد من الرسائل دون اللجوء إلى استخدام اللغة اللفظية، فمثلاً نستطيع أحد أفراد الأسرة سعيداً والآخر مجهداً والثالث حزينا لسبب ما، والرابع مشغولاً للغاية، ويتم

كل هذا دون استخدام كلمات، أو دون حديث بين أفراد الأسرة، فالفاعل اللا لفظي يحمل لنا رسائل معبرة في كثير من الأحيان ويساعدنا على تفهم بعض الحالات والمواقف دون استخدام لغة الحوار. ولتنمية مهارات التفاعل اللا لفظي أهمية خاصة لأنها تساعد الفرد على تعلم أساليب لا لفظية لإرسال رسائل واستقبالها من الآخرين بنفس الطرق. كما أن التفاعل اللا لفظي يمكن أن يدعم التفاعل اللفظي بما يجعل الرسالة أكثر قوة وتأثيراً، وأكثر فهماً لمعلم الأفراد، وهذا مما لا شك فيه يساعد في تنمية القدرة على إرسال رسائل محددة، بالإضافة إلى أن الرسائل ليست كلها تعتمد على اللغة أو الألفاظ فردود الأفعال اللا لفظية اتجاه بعض المواقف تعتبر أيضاً بمثابة رسائل موجه للآخرين، وهذا يعني أن هناك أشكالاً عديدة للرسائل وأساليب مختلفة للفاعل يمكن أن نارسها في حياتنا الاجتماعية

### الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الجامعية:

يمثل الاتصال نشاطاً نقوم به في كل أمورنا الحياتية، حيث تعد كل الأنشطة اليومية مظاهر متنوعة لعملية الاتصال، سواء كنا نقوم بالاتصال بيننا وبين الناس أو اتصّلنا بذاتنا سواء أتم ذلك بطريقة إرادية أو غير إرادية، كما أن ملامح شخصية الإنسان تتحدد من اتصّاله مع غيره من الناس، حيث تكشف الممارسات الاتصالية عن شخصية الإنسان وتوضح صفاته التي قد تترك أثراً إيجابياً أو سلبياً في نفوس الآخرين تجاه شخص معين.

وعادة ما تتم الإشارة إلى أن الاتصال يتم غالباً عن طريق اللغة، وإذا كانت اللغة نظاماً من العلاقات أو ضرباً من السلوك فإنها ليست النظام أو السلوك الوحيد الذي يستعمله الإنسان للتواصل مع غيره، فهناك أنظمة أو أنماط سلوكية

غير لعمية تصاحبها أو تدعمها، مثل التعبير الجسمي (حسام الدين، ٢٠٠١م: ٩) والاتصال يتم عبر التعبير الجسمي أو الذي يتم بدون استخدام الألفاظ اللفوية يسمى الاتصال عبر اللفظي (Knapp & Hall, 1997: 5)، حيث يعبر التواصل عبر اللفظي عن ذات الإنسان ويعزز ويعسّر رسالته اللفظية، مما يكين له عمقاً تأثيرياً في التواصل بين البشر.

وهذا يعرض على القيادات الجامعية، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعده على حسن صياغة الرسالة، بما تنفذ من مهارات مختلفة وأن تكون قنوات اتصاله بالقوي الدشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالصة من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها (حجي، ٢٠٠٥م: ٣٩٠).

### تعريف مفهوم الاتصال غير اللفظي:

تمثل عملية الاتصال عصب التفاعل في البيئة الجامعية، حيث تعدّ الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات بين الإدارات والأفراد في المؤسسات الجامعية، إذ لا يمكن إنجاز أي عمل داخل الجامعة دون نقل المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال في المؤسسات التعليمية.

ويقرر الباحثون عدم وجود تعريف شامل لمصطلح الاتصال، وعدم الاتفاق على تعريف واحد لهذه الكلمة، معللين ذلك بعدة أسباب يتعلق بعضها باتساع المدى الذي تستخدم فيه الكلمة لكون الاتصال مباشرة اجتماعية تتخلل معظم - إن لم يكن - كل الأنشطة التي نقوم بها، ويتعلق بعضها الآخر بتنوع الأشكال التي يتخذها

ذلك الاتصال، إضافة إلى اختلاف الأطر النظرية للباحثين الذين تولوا مهمة تعريف الاتصال (مجاهد؛ شينه؛ الخليفي، ٢٠٠٧م: ٢٦) و (الطنوي، ١٩٩٤م: ١٥).

والإتصال بصفة عامة يمثل عملية سلوكية بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد فتتضمن معلومات وأفكاراً وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة (عد الباقي، ٢٠٠٢م: ٢٥٧). من خلال التفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والآخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق.

(القيبي، ٢٠٠٤م).

ويري (بين، ١٩٩٧م) أن الإتصال غير اللفظي يعتمد على التواصل بين المرسل والمستقبل، باستخدام القلميحات والإشارات والحركات الصادرة من الجسم، أما ريبير (Reber & Reber, 2001: 471) بأن الإتصال غير اللفظي يدل علي كل مظاهر الإتصال التي تتم بدون استخدام الكلمات اللفظية.

ويعرف (السالم، ٢٠٠١م) الإتصال غير اللفظي بأنه: لغة غير لفظية تشمل: الحركات، والإشارات، والإيماءات، والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان في مواقف مختلفة. وهذه اللغة تحمل دلالات رمزية، وتساعد على التواصل مع الآخرين، والتأثير عليهم بطريقة إيجابية.

ويشير (أبو عرقيب، ٢٠٠١م) إلى أن الإتصال غير اللفظي هو الذي يستخدم الإشارات، والحركات، والإيماءات، والأصوات، والرموز، ويعرفه (أبو النصر، ٢٠٠٦) بأنه: إشارات وحركات إرادية وغير إرادية، تصدر من الجسم بأكمله أو بجزء منه؛ لإرسال رسالة ابعالية إلى المحيطين للإنسان، من خلال فروع ومفردات تتمثل

في لغات الوجه، والصوت، والأصابع، واليدين، واللمس، ووضعية وحركات الجسم والمظهر، والألوان، والمسافات، والفراغ المكاني، والدلالات الرمزية لاستخدام الوقت. وانطلاقاً مما سبق عرضه من تعريفات للاتصال غير اللفظي يمكن تعريف مهارات الاتصال غير اللفظي عند القيادة الجامعية بأنها: كل ما يصدر عن جسد القادات الجامعية من حركات، أو إيماءات، أو إشارات، أو تعبيرات وجه، أو من خلال المظهر، أو تنوع نبرات الصوت وطبقته، سواءً كانت شعورية، أو غير شعورية عطرية، أو مكتسبة، وتؤثر في عملية الاتصال بين القادات وغيرهم في المواقف الحياتية والتعليمية المتنوعة.

### العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في البيئة الجامعية:

تمثل العناصر الرئيسية لعملية الاتصال لدى القياوات التبريدية في النقاط الآتية:

المُرسل:

وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صورة وينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر (عند الباقي، ٢٠٠٢م).  
الرسالة،

وتعدّ الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية، وتتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، فقد تكون الرسالة حديثاً أو تحدثاً أو رسوماً أو صوراً أو إشارات وللرسالة عدة تعريفات، منها:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.

- الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.

وكذلك هي محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أم مجموعة مرئية وتمثل الرسالة الشكل المادي أو الحسوس أو المسموع أو المرئي بعد القيام بعملية الترميز التي يقوم بها المرسل. وتأخذ الرسالة أشكالاً مختلفة يمكن التعبير من خلالها على مضمون الرسالة شريطة أن يفهم المستقبل هذا المضمون، فالكلام يسمع، والكلمات المكتوبة تقرأ، والحركات تلاحظ ويشعر بها (درة وآخرون، ١٩٩٤م).

قناة الاتصال،

هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية وإنهاء للحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة (الأسمر، ٢٠٠٠م).

المستقبل،

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المستقبل أن يقوم بكل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل؛ لذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

التغذية الراجعة،

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، والتغذية الراجعة تجسد عملية التفاعل

والتحارب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة جميع أنواع ردود الأعمال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، التي تمكن المرسل من التعرف إلى درجة فاعليته في عملية الاتصال، ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه مشاركة في الخبرة، وبدون عملية التغذية الراجعة لا يتسنى للمرسل معرفة هل استقبل المستقبل الرسالة أصلاً أم لا، وإذا نلقاها هل فهم محتواها وهل أحدثت الأثر المطلوب أم لا (خلوف، ١٩٩٩م).

### أنماط الاتصال داخل البيئة الجامعية:

من أنماط اتصال القياولة الجامعية وأهل البيئة الجامعية:

الاتصال اللفظي،

وهو الاتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلاً لانتقال الرسالة

من المرسل إلى المستقبل.

الاتصال غير اللفظي:

وهو الاتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم

المرسل هذا النوع من الاتصال جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي، ومن أنماط هذا

الاتصال: الأيدي حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين

أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، كل هذه الحركات لها

دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل (سمارة، ٢٠٠٤م: ٩٧)، والوجه الذي يعتبر

أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبراً عن المشاعر والانفعالات، ويذكر أحد خبراء

الاتصال أن الوجه قادر على عكس (٢٥٠,٠٠٠) تعبير مختلف، وبشكل عام فهو

يعكس ستة أنواع من الانفعالات، هي: السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن  
الاشمئزاز، الخوف (Feldman, S, 1989, pp 291- 319).

ويمثل الاتصال غير اللفظي الذي يصدر عن القيادات الجامعية في البيئة  
الجامعية نمط الاتصال محل الدراسة الحالية.

### وسائل اتصال القيادات الجامعية داخل البيئة الجامعية:

الاجتماعات،

لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية الأداء داخل الجامعة، والنهوض  
بها، وتضم هذه الاجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية.

المقابلات الشخصية

والمقابلة في العادة تحدث وجهاً لوجه، وهذا سر أهميتها وتأثيرها  
في المشتركين فيها جميعهم، وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة، مثل  
كونه بشوشاً، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام فيصفي إليه  
ويحترم رأيه، ولا يقاطعه في أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن  
التصرف في المواقف الطارئة، لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي ينقلوا  
آرائه، ويقتنعوا بها (نصر الله، ٢٠٠١م: ٢٥٦).

مهارات الاتصال غير اللفظي في البيئة الجامعية:

ياخذ الاتصال غير اللفظي أشكالاً عديدة، منها: الإشارات والتلميحات  
وتعابير الوجه والإيماءات واتصالات العيون وحركات الجسم وغيرها، وفي هذه  
الدراسة سوف يتم الاقتصار على ثلاثة أشكال فقط، هي: تعبيرات الوجه، حركات

الجسد وتعديرات الصوت، وهذه المهارات تربي الدراسة أن لها علاقة بالسجات  
القيادية للقيادات الجامعية.

تعبيرات الوجه،

وتعتبر تعبيرات الوجه عن العواطف والمشاعر وأكثرها أيضًا في نقل المعاني  
كما أنه أكثر الأجزاء صعوبة في فهم التعبيرات التي تصدر عنه، ويقرر أحد الخبراء  
أن الوجه قادر على أن يعبر عن ٢٥٠٠٠٠٠ تعبير مختلف، ويمكن القول أن هناك  
على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه  
وهي التعبير عن السعادة والغضب والدهشة والحزن والاستعداد والخوف  
( حجاب، ٢٠٠٧م: ٢٣٠).

وتتضح أهمية تعبيرات الوجه في معرفة المرسل مباشرة رد فعل المستقبلين  
لرسالته حيث تنقل وجوههم مدى فهمهم لرسالته أو عكس ذلك، أو مدى اهتمامهم  
بما يقول أو انصرفهم عنه على نحو يجعل المرسل يعدل من رسالته أو يقدم مزيدًا  
من الشرح والتوضيح إذا تطلب الأمر ذلك.

حركات الجسم

تعتبر حركات الجسم أحد أشكال الاتصال غير اللفظي فللوضع الذي يأخذه  
الجسم دلالات اتصالية عديدة حيث يمكن للمتحدث باستخدام حركة الجسم  
للأمام والخلف، وأيضًا حركة الأيدي والأصابع وأن يعزز معني الرسالة والموضوع  
الذي يتحدث عنه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادفة وإسناد الجسم على ظهر  
الكرسي وعدم التناؤب كلها حركات هادئة لتشجيع أو تثبيط همة المتحدث  
في الاستمرار في الحديث ( منير، ٢٠٠٦م: ٢٧).

## تصيريات للصوت

يعد الصوت لحد المؤثرات التي تصاعد على إدراك وفهم الشخص الآخر. فحدة الصوت ودرجة الخشونة أو اللينة أو الخفوت أو اللوضوح تفبئ عن طبيعة الطرف المتكلم (مقصود، ٨-٢٠٠٨م: ١٦٥).

أهمية توظيف التقوية للجمعية محركات الاتصال غير اللفظي

يتميز الاتصال غير اللفظي بأنه أمر لا يمكن الاستغناء عنه في حياة البشر فعندما لا يقول المرء شيئاً ويظل صامتاً، فإنه في الحقيقة لم ينقطع عن الاتصال بل من خلال صمته يرسل رسائلًا شعورية تعبر عن مواقفه تجاه موضوع معين إما بالإيجاب أو بالسلب فالإنسان قد يستطيع أن يكف عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكف عن الحركة وعن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى.

وقد لخص المعجمي (٢٠٠٣م) أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في عدد

من النقاط، منها:

- يكون للاتصال دور أساسي في تحليل المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية وبراستها ووضع الحلول المناسبة لها والمقترحات لحلها.
- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التغيير المطلوب على أفراد الأجيال التنفيذية.
- الاتصال وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد.
- للاتصال الأثر البالغ على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسات التربوية.

ويري عريغ ( ٢٠٠١ ) أن أهمية الاتصال في المؤسسات القويية يتمثل فيما

يلبي

• تبادل المعلومات التي يطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متداخلة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس.

• تطوير شبكة من العلاقات إنسانية تربط الكوادر البشرية في المؤسسة

• يهز الاتصال قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية

اتخاذ القرار

ويعتقد علماء النفس أن أكثر من ٨٥٪ من تصرفات البشر تتم بصورة

لا إرادية وأن ٢٥٪ الناقية تكون إرادية وغالباً ما تكون غير لفظية. أي عن طريق

الإيماءات، أو الإبهاءات، أو الرموز، وهي ذات تأثير أقوى بخمس مرات من ذلك

التأثير التي تتركه الكلمات (يليمر، ٢٠٠٨م: ١٣).

وقد أثبتت دراسات (ألبرت مهربان) أن الاتصال غير اللفظي يشكل ٥٥٪

مما نتواصل به والكلام ٧٪ ونبرات وطلاقة الصوت ٢٨٪، كما وجد البروفيسور

(بردهوبسل) أن نسبة العنصر الأساس الشعبي في المحادثة وجهاً لوجه أقل

من ٣٥٪، وأن أكثر من ٦٥٪ من الاتصال يتم بشكل غير شفهي (بيز، ١٩٩٧: ٨).

وانطلاقات من ذلك يمكن سره أهم نزايها للاتصال غير اللفظي في النقاط الآتية:

أولاً، أنه يعتر عن معلومات (وجدانية) في مقابل تعبير الاتصال غير اللفظي

عن معلومات تتصل بالضمون.

ثانياً، أن 'نصال غير اللفظي ينطوي على معلومات متصلة بضمون الرسالة

اللفظية: فهو وسيلة لتفسير الكلمات التي نسمعها، كما أنه يوفر

المعلومات التي قد تفيد في فهم طبيعة العلاقة بين الأطراف المشتركة في عملية الاتصال.

ثالثاً، رسائل الاتصال غير اللفظي تتميز بصدقها، ويحتاج الإنسان عادة إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق بهم (جاينز، ١٩٩٨ : ٧٥-٧٦).

وبناءً على ذلك يمكن القول أن الاتصال غير اللفظي يمثل جانباً أساسياً في إشام عمليات التواصل بين أفراد المجتمع حيث تساعد في إعطاء المعنى للكثير من الكلمات والإشارات، كما أنها تعزز الرسائل اللفظية التي يتم تبادلها بين أفراد المجتمع، حيث تشير (Marwizk. 2005) إلى أن الاتصال غير اللفظي تلعب دوراً هاماً في عمليات التواصل الاجتماعي بين الأفراد، وأن الفرد يستخدمها في كثير من الأحيان عندما لا يجد الكلمات التي يعبر بها عما بداخله، كما أنها تساعد في إكمال الحديث حتى يكون له معنى، وأن الاتصال غير اللفظي هو الأسلوب الفعال في التعبير عن المشاعر، وليس خافياً على أحد الدور الذي تقوم به الإيماءات والنظرات والابتسامات من دور في نقل تلك المشاعر.

ويشير أبو النصر (٢٠٠٦م : ٧٠-٧١) إلى أن الاتصال غير اللفظي نال اهتماماً في الفترة الأخيرة، من خلال الاهتمام بـ (تعبيرات الوجه، حركات الجسم، لغة العيون...)، ثم دخل الاتصال غير اللفظي مرحلة أكثر علمية حيث ارتبط ببعض العلوم والمهن المتخصصة التي اهتمت بالاتصال غير اللفظي، والاستفادة منها في مجال التخصص: علماء النفس، والطب النفسي، وكذلك علماء الإدارة

ومن العلوم التي اهتمت به أيضا الأنثروبولوجيا، والاجتماع، ومن المهن: التربية الخاصة والخدمة الاجتماعية.

ويضيف أبو النصر (٢٠٠٩م: ٩٧) إلى أهمية الاتصال غير اللفظي في عملية التفاعل بين فرد وآخر إلى أنها يصدر تلقائياً من الشخص بصورة لا شعورية وغير متكلفة ومن ثم فإن هذا لا يتضمّن وسائل تنقل إلى الآخرين ويتميز بصدقه وبطبيعته، ولهذا فهي تكشف بوضوح عن مشاعر وانفعالات معينة ذات معنى محدد ودلالة متعارف عليها بين أفراد الثقافة الواحدة.

وعلى ذلك يكون هناك مبررات مهمة لاستخدام الاتصال غير اللفظي في البيئة الجامعية ويمكن حصرها في خمسة تيريرات، هي (أحمد، ٢٠٠٣م: ٩٤-٩٥):  
أولاً، نقص الترميز اللفظي في بعض المجالات، فمثلاً هناك كلمات قليلة تجسد الأشكال الهندسية. لذلك فإن إيماءات اليدين أكثر فعالية في تجسيد الأشكال من الكلمات كما أن السلوكيات غير اللفظية أكثر فعالية في التعبير عن الشخصية.

ثانياً، إن الرموز غير اللفظية أكثر قوة لإدراكها مباشرة وتكون الاستجابات غير اللفظية أكثر فورية.

ثالثاً، يصعب التحكم في الرموز غير اللفظية لعفويتها مما يكسبها مصداقية أكثر من الرموز اللفظية.

رابعاً، ينسب تركيز الانتباه في بعض الرموز اللفظية أو جعلها أكثر صراحة في قدر من الإزعاج والإخلال بالنظام، لذا تتم الاستعاضة عنها بالرموز غير اللفظية في إيصال المضمون بكيفية ضمنية.

خامساً، تعتبر القدرة علي استخدام قناة ثانية إلي جانب اللغة أمراً مفيداً لأنها تحمل قدرًا كبيرًا من المعلومات التي تدعم اللغة، لكن التعبير عنها بالرموز اللفظية أمر مريب وغير ملائم.

وتُظهر الدراسات في مجال الاتصال الإنساني أهمية تطبيق الاتصال غير اللفظي في عملية الاتصال في العملية التعليمية. مثل: دراسة (الذيابات، ٢٠٠٦م) وكذلك دراسة (الخطيب، ٢٠٠٦م) ودراسة (Hamelin, 2003) ودراسة (Artman, 2005).

لذلك فإن القيادات الجامعية بصفتهن المهنية ينبغي أن يكونوا علي وعي ومهارة عالية في توظيف مهارات الاتصال غير اللفظي في المواقف الحياتية والتعليمية المتنوعة داخل البيئة الجامعية؛ نظراً لما يتطلبه دورهم المهني الذي يستلزم التعامل مع عدد كبير داخل البيئة الجامعية، خاصة أن المعلومة التي ترد عبر الاتصال غير اللفظي تكون أكثر ثباتاً في الذاكرة، ودائماً ما تؤكد أو تعزز أو توضح الرسائل اللفظية.

كما أصبح نجاح القيادات الجامعية يحدد بمدى استخدامهم للاتصال غير اللفظي، وبناء علي هنا يرى بعض الباحثين أن القباذي الناحع هو الذي يتكند بكل بدنه وكل شخصيته فتعبيراته غير اللفظية تشكل حير إطار للكلمات التي يلغظها في تناعم يفرض نفسه علي الجميع، فحركائه وسكائه وتعبيره الباسمة ونظرانه المتصلة وحده المائل إلي الأمام كنها نشع دوف وتغلا لأحرير (الصافي، ١٤١٩هـ ٨٠).

## السلوك القيادي داخل البيئة الجامعية:

مفهوم القيادة.

ينظر للقيادة من وجهات نظر مختلفة حيث يرى البدرى (٢٠٠١م) أن القيادة التربوية هي مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أما العمري (٢٠٠٠م) فيضع تعريفاً للقيادة وهو أنها القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد.

ويشير مفهوم السلوك القيادي إلى أنه السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف في أثناء تحقيق هدف الجماعة ويحتذي الأتباع به في سلوكياتهم (سليم، ٢٠٠٩م: ١٠).

ومن هنا يمكن القول بأن القيادة داخل البيئة الجامعية تمثل تفاعل القائد مع العاملين في المنظمة التعليمية بهدف تحقيق أهدافها، واستثمار طاقاتهم ودعمهم نحو التغيير والإحراز وتحقيق جانب الثقة المتبادلة بين الطرفين.

## الوظائف الأساسية للقيادة داخل البيئة الجامعية:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد (السري، ٢٠٠١م: ٦٠-٩٢).

القائد كمصدر للفكر،

حيث ينبغي أن يتوقّر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

القائد كخبير،

فالقائد غالبًا مصدر المعرفة والخبرة في جماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية وإدارية.

القائد كميرمج للسياسة،

حيث يتولى القائد وضع السياسات العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

القائد كمخطط،

فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

القائد كنموذج وقدوة ورمز،

فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

القائد كممثل خارجي للجماعة.

فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها

والتراماتها مع الآخرين

القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية،

فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة

فهو يقوم بدور الميسر والوسيط بين أفراد الجماعة

القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية،

فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر

عامل العدالة.

القائد كراع أبوي،

فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة حيث يتعرف

إلى أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضاً يهتم

بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

**أهمية القيادة في البيئة الجامعية:**

تعتبر القيادات التربوية العنصر الحركي في تحقيق ما اتبعت به من أهداف

وعبات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر

قدرات ومتمكنات خاصة حتى تكون قادرة على مواجبة التغيرات والتحويلات

معصرة والعمل معها بكفاءة واقتدار، حيث تمثل القيادة التأثير الذي يمارسه

القائد في مؤسسته، واحتلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مؤسسته

يعكس ذلك في أساسيات القيادة وأساليبها (عاصر: انصاف، ٢٠٠٦م).

كما تلعب القيادة دوراً هاماً وحيوياً في التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة، وتوفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية والتعاون، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة، كذلك فإن القيادة تقوم بدور مؤثر وفعال في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الجماعة، استغلال قدراتهم وتوطينها في الانحد المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء، والرضا عما يقومون به من أعمال (الصوالحة، ٢٠٠٦م).

ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة (الخطيب؛ أبو فرسخ، ١٩٩٦م).

ولذا فإن دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع رؤوسه، حيث أن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه، والمؤسسات التربوية خاصة لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي المتعارف في المؤسسة التربوية (السعيد، ١٩٩٨م).

### أنماط القيادة داخل البيئة الجامعية:

إن من سمات العمل القيادي وجود عناصر رئيسة لاكتنال الصيرة المتري للعمل القيادي، وهذا يعني اشتراك قائد وأفراد في تحقيق أهداف متفق عليها - ما يوفرت صفات القيادة في شخص معين فليس بالصورة أن يركز فـ

لأن القيادة في أساسها تحتاج لأعضاء، كما أن وجود الأعضاء لا يعني وجود قائد باعتبار أن القيادة هي عملية نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها ومن هنا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف وبناء على ذلك، فإن أنماط القيادة الإدارية والتربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية متفق عليها وهي: "القيادة الأوتوقراطية- الديمقراطية- القيادة التيسيرية" (البيدي ٢٠٠١م: ٥٢-٥٣).

ويذكر الطيب (١٩٩٩م: ١٣١) وعباصرة (١٤٢٦هـ: ٢٧-٢٨) بأن الدراسات المختلفة التي قام بها علماء النفس والإدارة والاجتماع ركزت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن أن يتبعه القائد كي يحقق الأهداف المأمولة بمقدرة وفعالية.

وفيما يلي عرضاً لهذا النمط:

أولاً، القيادة الأوتوقراطية" الديكتاتورية"

يذكر حسان والصياد (١٩٨٦م: ١٠١-١٠٢) أن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمثل في: انتخانه من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإحناهم على إنجاز العمل، ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، كما انه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب وانحصاله من جهة واحدة فقط. كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويحب طاعته دون مناقشة.

وتتنوع الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي، ومنها (عباصرة، ١٤٢٦هـ:

٣٩-٤١) (كنعان، ١٩٩٥م: ١٦٠-١٦٣)

النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.

النمط الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة.

النمط الثالث: القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة.

وبالرغم من الاعتقاد السائد في الفكر الإداري بأن النمط الأوتوقراطي له آثار سلبية على العاملين إلا أن له مزايا أجملها كنعان (١٩٩٥م: ١٦٤-١٦٧).

**الميزة الأولى:** أن هذا النمط قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض المواقف التي نحتّم تطبيقه، فالقيادة الأوتوقراطية تكوّن مجدية ومناسبة لبعض القادة والتابعين، فعندما تعمّ الفوضى في المنظمة يكون القائد الحازم هو من يعيد إليها الهدوء، بحيث يكون الحزم هو الوسيلة الإيجابية في المحافظة على النظام في المنظمة.

**الميزة الثانية:** حيث يكرس القائد معظم وقته بحيث يكون العمل ناجحاً في بعض المواقف عندما يتوفر المناخ المناسب، نتيجة لاعتماده على ما يملكه من معارف ومهارات تؤهله بأن يكون قادراً على اتخاذ القرارات بحيث ينصاع العاملون لأوامره.

**الميزة الثالثة:** مناسبة تعامله مع بعض الأفراد في المنظمة لجديته في التعامل مع بعض النوعيات من الأفراد، حيث يكون هذا النمط وسيلة إيجابية للتعامل مع الأفراد الذين لا يستجيبون لأساليب الحكمة والتسامح.

ثانياً، القيادة الديمقراطية،

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة، كما أشار إليها عياصرة (١٩٤٦: ٤٤-٤٥) وهي: تنمية العلاقات الإنسانية

من خلال توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعًا لحاجاتهم المختلفة. كما يتميز هذا النمط بتفعيل المشاركة في صنع القرار واتخاذها مما يساعد القائد في معرفة الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملون ويحلها ويختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود. كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه دون معارضة (حسان والصيد، ١٩٨٦م: ١٠٤-١٠٥).

كما يتميز هذا النمط بتفويض السلطة حيث ذكر عياصرة (١٩٦٢: ٤٦-٤٧) أنه نظرًا لعظم المهام التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، كان لزاماً عليه أن يقسم الأعمال بين العاملين ن أحل أن يتمكن من إدارة العمل بشكل فاعل، حيث فرض عليه ذلك أن يفوض جزءاً من صلاحياته إلى العاملين معه الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة، ولا يعفي ذلك القائد من المسؤولية.

ثالثاً: تبادة التسيجية" الترسلية أو الفوضوية،

ويشير عياصرة (١٩٦٢: ٤٩-٥٠) على أن هذا النمط يتصف بسلبية القائد وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه، إضافة إلى عدم تدخل القائد في العمل وسلبيته تجاه العاملين معه، مما يفرض على العاملين ممارسة العمل بمرونة متلفة غير أبيين بوحود القائد، وربما يعود ذلك لضعف قدرة القائد على اتخاذ القرارات وصعق إلمامه بمتطلبات العمل، ويعتد هذا النمط من أقل الأنماط حدود وكفاءة في العمل.

والدر رغم ذلك فهذه (النمط مزاجياً منها) حسن. (٢٠٠٤م: ٧٩٠)

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الإنكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة
- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوي الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية.

### العلاقة بين مهارات الاتصال غير اللفظي والسلوك القيادي:

يتطلب العمل داخل المؤسسات التعليمية تضافر الجهود انشورية من قبل جميع عناصره البشرية "المديرين- المعلمين-...."، فللمدير دوره في نسير الأعمال الإدارية المتنوعة وتهيئة جميع الشروط التي تدعم المعلمين نفسياً وتحفزهم على العمل والعطاء، وللمعلم دوره في تقديم المادة العلمية وتنمية مهارات المتعلمين المتنوعة التي تتوافق مع معطيات القرن الحادي والعشرين.

إن تحقيق مهارات الاتصال غير اللفظي الفعال لدى المديرين في المؤسسة التربوية؛ ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية مختلف عناصرها وفعاليتها. حيث إن الاتصال المناسب بشكل جيد هو الأداة الفعالة الهامة لقائد الحقيقي، من خلال الاتصال بالشكل المناسب باستمرار، سواء في الأوقات الحيدة أو السبئة. وهذا سوف يعمل على تحسين الشائع وخلق محطة (العنصر والعبارة، ٢٠٠٧م. ٢٦٠).

إن القدرة على الاتصال مع الآخرين، بطريقة بناءة، هي من السمات الهامة التي يجب أن يتزنها الإداري والقائد التربوي. فالقيادات الفعالة هي التي تكرر

قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية، حيث أن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، هم أطراف هذه العملية في الجامعات، والإنسان يمثل المحور الأساسي لهذه الأطراف، والذي يجب أن ينصب حوله كل جهود تلك القيادة؛ لذلك لا بد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان (مرسي، ١٩٩٦م).

ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، وببني طرقاً مختلفة للاتصال بالمعلمين، وبممتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال، ويسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللمعلمين (حجي، ٢٠٠٥م: ٤٠٤).

والقيادات التربوية مطالبة بالاهتمام بالاتصال لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها، ولا ريب أن الاتصال الفعال يعد أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب أن تتوفر لدى القيادات التربوية وخاصة في الجامعات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضماناً للوصول للبيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة (شهاب، ١٩٨٩م).

ويعد الاتصال أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تسيق وتنظيم معلومات وأحد قرارات، ورقابة، وإشراف، لا تعطي تمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال (عياصرة؛ الفاضل، ٢٠٠٦م).

ويمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسة في المنظمات التربوية فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين

المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال، وبما أن الجامعة تعد منظمة تربية اجتماعية يعم الاتصال جميع جوانب الحياة فيها، فجميع أعضاء المنظمة التعليمية يعملون عن طريق الاتصال (Wood,2000).

يري سميث (perry M. Smith) أن القائد عندما يكون يمتلكاً للقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة لوها معني، وإذا كان القائد يمتلكاً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة (خرابشة، ٢٠٠٨م: ١٢٢).

فالإنسان الاتصالي الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة. والتكلفة المناسبة (أبو عرقوب، ١٩٩٢م: ١٤٩). ويعد الاتصال وسيلة التفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة. ويرى بعضهم أن الاتصال لابس عملية إرسال واستقبال رسائل. بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، ٢٠٠٠م: ١٥).

ومقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال. تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهممة والشعير للأمن المدرسي والرضا الوظيفي (عيسى، ٢٠٠٦م: ٦٥).