

## تنمية مهارات الاتصال وتأثيرها على الموارد البشرية

يعتقد الكثيرون بأن دور إدارة تنمية الموارد البشرية يتوقف على ما سبق وأن شرحنا جزء منه. ويعتقد البعض بأن هناك أمور أو أعمال أو مهام هي في حد ذاتها بعيدة كل البعد عن مهام إدارة تنمية الموارد البشرية في أي منشأة وأيضًا يعتقد البعض أن المؤسسات التي تهتم بتنمية مهارات الاتصال لا بد وأن تقيم إدارة كاملة متكاملة ويفضل البعض أن تكون هناك استعانة بمراكز تدريب لتنمية هذه الجزئية!! (وجهات نظر!!).

وأنا وجهة نظري تختلف تمامًا عن كل تلك الآراء ووجهات النظر المختلفة - مع احترامي الشديد- لأصحاب تلك الآراء. وأرى أن تنمية مهارات الاتصال من أهم أعمال إدارة الموارد البشرية.. لأن تنمية المهارات ككل ومنها مهارات الاتصال بند من البنود الرئيسية في أجندة مدير إدارة الموارد البشرية. وباختصار شديد (أي شيء يتعلق بتنمية مهارات وقدرات وتدريب وتأهيل العنصر البشري) هو أمر يخص إدارة الموارد البشرية.. الإدارة المسؤولة عن كل تلك المهام.

وتنمية مهارات الاتصالات ومدى تأثيرها على الموارد البشرية هو مضمون موضوعنا. ولقد قمت ببحث شامل وقمت بمراجعة العديد من المراجع والعديد من أعمال كبار الأساتذة في عالم تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات والقدرات.. ولكن للأسف لم أجد ما يرضي ذاتي الباحثة عن الأفضل.

ولم أجد أمامي غلا التجول عبر المواقع الإلكترونية عل وعسي أن أصل إلى الهدف المنشود وهو أي مرجع يتعلق بتنمية مهارات الاتصال.. وطال البحث.. ثم طال البحث.. ولم أعر على أي شيء!!.

وأخيراً ومنذ يومين وقعت عيني على أحد المواقع عبر شبكة الإنترنت وفيه وجدت ما كنت أبحث عنه «تنمية مهارات الاتصال».. وكان ملفاً رائعاً.. يحتوي الملف على العديد من الموضوعات الهامة التي تتعلق بتنمية مهارات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر.. لم أكن أصدق أنني عثرت على هذا الموقع وعبر شبكة الإنترنت وهذه السهولة.. والأجل والأروع من ذلك.. أن محتويات الملف بالكامل تعبر بوجهة نظهر هي في حد ذاتها نفس وجهة نظري بالتمام والكمال - شكلاً وموضوعاً- وبالفعل.. قمت بعملية الإعداد - إعداد الملف- وتوقفت عند أهم نقاطه.. والآن أدعوك لقراءة هذا الملف.

## تنمية مهارات الاتصال

### محتويات الملف

- دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني.
- معنى وخطوات الاتصال.
- أهداف وأهمية الاتصال.
- مهارات خاصة في الاتصال الفعال.
- معوقات الاتصال بالآخرين

### دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني في التعامل:

كشف العالم النفسي إبراهيم ماسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه.

كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذي قام بتحديد.

ولقد وصف ماسلوا الحاجات الإنسانية في مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما

يلي:

#### 1- الحاجات الأولية:

وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى.. إلخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة.

وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التي يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.

## 2- الحاجة إلى الأمن والأمان:

وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة في هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً، مثل عمال المناجم وغيرهم. وعموماً.. فإن الفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.

## 3- الحاجة إلى الحب والانتماء:

وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير.

فالإنسان حيوان اجتماعي بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم.

## 4- حاجات المركز والمكانة:

وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم الفرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه.

## 5- الحاجة إلى إثبات الذات:

وهي أعلى مستوى للإنجاز البشري طبقاً لفلسفة ماسلوا، وهي تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذي استطاع - تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه

ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساساً في تصرفاته وسلوكه اليومي، وأخيراً.. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر.

### علاقة الحاجة بالدوافع:

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى ( الحاجات الأساسية ) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفي العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها.

ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها.

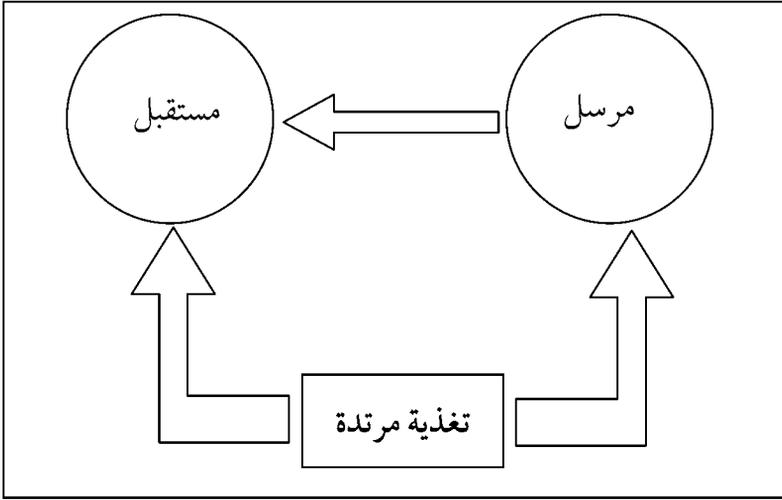
### معنى وخطوات الاتصال:

- عناصره: مرسل - مستقبل - رسالة - هدف.
- أنواعه: مباشر - غير مباشر.
- اتجاهاته: اتجاه واحد - اتجاهين - اتجاهات مختلفة - هابطة - صاعدة.
- يعتمد على: اللغة - اتجاه الاتصال - الأدوات المستعملة.
- يحقق مهمته من خلال: الاندماج - التكيف / تبادل.
- مزايا الاتصال المباشر: المرونة - الوقت - الحوار.
- عوائقه: نفسية - تنظيمية - فنية

## الجلسة الأولى: معنى وخطوات الاتصال

### 1- معنى الاتصال:

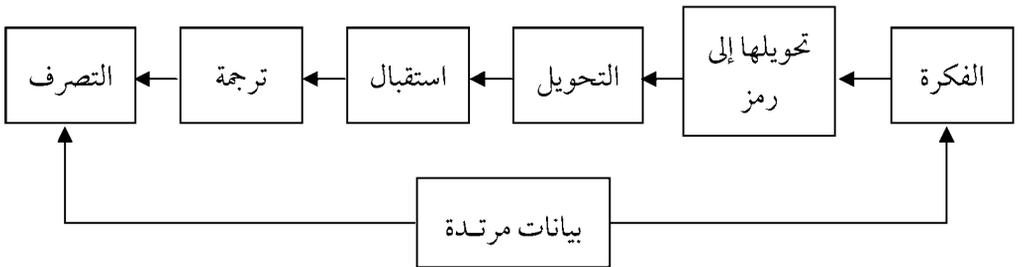
- عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).



مسار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقتراباً نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.

### 2- خطوات عملية الاتصال:

تمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج التالي:



### الخطوة الأولى: حدد المشكلة

- ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟، و ما هي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها؟
- من هم المستقبلون؟ وما عددهم؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم؟ أم تنوعوا المصالح والاهتمامات؟ هل لديهم معرفة بها طيبة وصحيحة بالمشكلة أم لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير بالغين بالمشكلة على الإطلاق؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأي تصرف على الإطلاق؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له؟
- إن التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لمجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته.

### الخطوة الثانية: حدد الهدف الأساسي من الاتصال

- هل هو مجرد توصيل معلومة؟ أم تحفيز وتبنيه الفكر؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم أنه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة الأمر المباشر؟ أم بالإقناع؟ (إذا كان المرسل يستخدم الإقناع فإن الاتصال يصبح جزءاً من عملية البيع) وبالتالي ما هو الفعل أو التصرف المرغوب؟

### الخطوة الثالثة: قم بإعداد الصيغة النهائية للرسالة

- اجمع المعلومات المتصلة بالموضوع.
- ضع الأفكار العامة للمشروع.
- قم بإعداد مسودة الرسالة.

هل هي خالية من الثغرات؟ هل تساعد حقاً على حل المشكلة؟

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

#### الخطوة الرابعة: اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلية

من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة ولأسباب مختلفة فيرجح أي رسالة ستلقى قبولاً أكبر وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه الاعتبارات بين عينيه:

- من هم المستقبلون؟
- ما هي طبيعة اهتماماتهم؟
- هل هم جميعاً مهتمون بالأمر بنفس الدرجة؟
- هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول؟
- إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما، فما هي أسهل وسيلة يستجيب بها المستقبل؟

وبناء على الإجابات التي تحد لها لتلك الأسئلة قد يتضح أنه يوجد في الواقع مجموعات متعددة من المستقبلين وقد يقتضى الأمر دراسة كل منهما على حده.

#### الخطوة الخامسة: أقم العلاقة ووطدها

- انتق الوسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر ملائمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة.
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملائمة.
- ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام

وسائل التمايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضاً ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا، أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلا أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب ألا تستحوذ تلك الأساليب على اهتمامنا إلا بالقدر الذي يتناسب مع دورها هذا.

#### الخطوة السادسة: قم بقياس النتائج

- هل الرسالة وصلت، وفهمت؟
- هل أحدثت الأثر المطلوب؟

إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق، تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقيماً علمياً ونظائماً، فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم - بحكم الضرورة - على الافتراضات والأحكام التقديرية، وهكذا فإن تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد في تحسين كفاءة الاتصالات التالية ولتخطيط برامج جديدة في مجالات اتصالات أخرى.

وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه رسالة وتجاه الفعل اتجاه علاقة ... فالإعجاب للكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعنى بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت.

وبالمثل إذا كان هدف المرسل «بيع» بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل، فإن رد الفعل السالب قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل والاتصال.

#### وهناك مقومات في عملية الاتصال الجيد نوجزها فيما يلي:

- 1- وجود هدف يراد تحقيقه.
- 2- إقبال الأفراد ورغبتهم في تحقيق الهدف.

- 3- وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف، وفي ضوء عملية الاتصال لا بد وأن تكون الرسالة للآخرين ويكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل إليهم وهم العاملين في المنظمة.
- 4- وسائل اتصال من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل فلا بد من وجود الرغبة في عملية استقبال المعلومة أو الفكرة - الرسالة - حتى تحقق فاعليتها.

### الجلسة الثانية: أهداف وأهمية الاتصال

#### أهداف وأهمية الاتصال:

- 1- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- 2- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- 3- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- 4- تحقيق التناسق في الأداء.
- 5- تقليل الإشاعات في التنظيم.
- 6- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.
- 7- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
- 8- تدعيم العلاقة مع المجتمع.

### الجلسة الثالثة: اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصالات:

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، وليس من المبالغة في شيء القول 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 هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف.

## مهارات الاتصال

تتعدد مهارات الاتصال المباشر، ولكننا تشمل مهارتين أساسيتين هما:

1- الإنصات

2- الحديث

أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار:

- أهتم تماماً بمشاعر و أحاسيس المتحدث.
- أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.
- انتقي واستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكارى.
- أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية و صراحة.
- لدى القدرة على الربط بين الأفكار و المعلومات المطروحة
- أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر، بغض النظر عن ما إذا كنت متفق معه أو لا.
- أحاول أن يشعر المتحدث دائماً بأنني مدرك لكل ما يقوله.
- لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.
- أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيّاً.
- أزود العاملين بالقدر الكافي من التغذية الراجعة بالنسبة لأعمالهم
- أخذ في اعتباري حال المتحدث المزاجية و تأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.
- أركز انتباهي و اهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر.
- عندما أتحدث مع طرف آخر أراعى تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني و بينه
- القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن
- القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب.
- عندما أتحدث مع طرف آخر أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث.

- أحاول مراقبة التعبيرات و التصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.
- لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماماً.
- أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش على حديثي مع الطرف الآخر
- القدرة على استيعاب و فهم كل ما يقال.
- أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح و مباشر.
- اهتم بالنقاط الرئيسية ، وأتجنب الغرق في التفاصيل.
- ابحث عن المعلومات و أحاول تجميعها حتى أفهم الموقف بصورة أفضل.
- أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا اتفق معها
- أستطيع أن احدد بدقة الوقت المناسب للحديث وأيضاً الموضوع الذي سوف أتحدث فيه.
- لدي القدرة على تذكر كل ما دار منذ أسابيع مضت.

### مهارة الإنصات :

- يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها.
- ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدي الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال.
- ويحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي :

#### 1- الإنصات بهدف الحصول على المعلومات Listening for Information :

- ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفي هذا النوع لا بد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها.

## 2- الإنصات النقدي Critical Listening :

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

## 3- الإنصات العاطفي Empathic Listening

ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.

## 4- الإنصات بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment

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

ويؤدي الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير.

ويمر الإنصات بمراحل أساسية هي الاستمتاع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والاستجابة.

### أهم شروط عملية الإنصات

- إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه.
- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها.

## كيفية تنمية مهارات الاستماع

### أولاً: تنمية القدرة على التذكر:

ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدرًا هائلاً من المعلومات. وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المخزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة.

### ثانياً: فهم الثقافة السائدة

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

### ثالثاً: الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد

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

### مهارة التحدث:

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

## هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهي:

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

## الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:

- 1- إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.
- 2- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته.
- ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

## التكنيكات الفعالة في التحدث:

- 1- التعبير الواضح.
- 2- استخدام النماذج والأمثلة.
- 3- الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.
- 4- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

- ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها:
- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
  - القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
  - تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.
  - تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
  - تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
  - مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلائم مع سياق الحديث.
  - استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي.
  - تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور.

### السمات التي لا بد من توافرها في المتحدث الجيد:

#### أولاً : السمات الشخصية وتضم

- 1- الموضوعية: وتعني 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.
- 2- الصدق: ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.
- 3- الوضوح: ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً.
- 4- الدقة: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية.

- 5- الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.
- 6- 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.

### ثانياً : السمات الصوتية

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

### ثالثاً : السمات الإقناعية

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

وتعرف القيادة بأنها: «عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف». وبذلك فإن القيادة لا تحدث من فراغ ولكن من علاقات الناس ومجتمعاتهم أي من خلال بناء اجتماعي.

### معوقات الاتصال:

- 1- معوقات لغوية
- 2- صعوبات نفسية.
- 3- معوقات ناشئة عن الفروق الفردية.
- 4- معوقات تنظيمية.
- 5- إساءة استعمال أدوات الاتصال.

6- المقاطعة المادية للاتصال.

7- الاختيار الخاطيء لوسيلة الاتصال.

8- غياب المعلومات المرتدة

كان ذلك هو الملف الذي عثرت عليه مؤخراً من خلال إطلاعي على شبكة الإنترنت. وفي حقيقة الأمر أنني اختصرت منه الكثير والكثير في عملية الإعداد؛ ولكي أضع ما اخترته ضمن موضوعات كتابي هذا كنوع من الاقتباس، واختصاري له أسباب، أهمها: إنني لا أريد أن أصيب القارئ بالملل، وخاصة إنني فقط ألقى الضوء على أهمية تنمية مهارات الاتصال لا أكثر.

ثانياً، إن موضوع تنمية مهارات الاتصال وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية، من الموضوعات (الواسعة النطاق) وتحتاج إلى عشرات الصفحات، لذا أرى أنه من الأفضل أن أضع هذا الموضوع في كتاب مستقل به يشمل كل تفصيلاته.

عزيزي القارئ .. عزيزي مدير الموارد البشرية:

أرى أنه ومن الضروري الاهتمام بعملية تنمية مهارات الاتصال، لأن في ذلك استفادة عامة، وتنمية مهارات الاتصال قد تيسر أمور كثيرة جداً في حركة العمل، هذا بالإضافة إلى أن هذا النوع من التنميات له رد فعل قوي.. وقد يكون أحد أسباب نجاح المنشأة.. وأكرر.. هذه مهمة مدير إدارة البشرية.

نلتقي في الموضوع التالي.....

