

## الفصل الثالث

نموذج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال

obeykandi.com

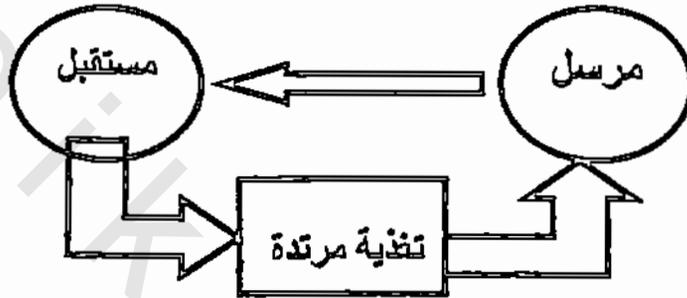
## معنى وخطوات الاتصال

- 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

### معنى الاتصال:-

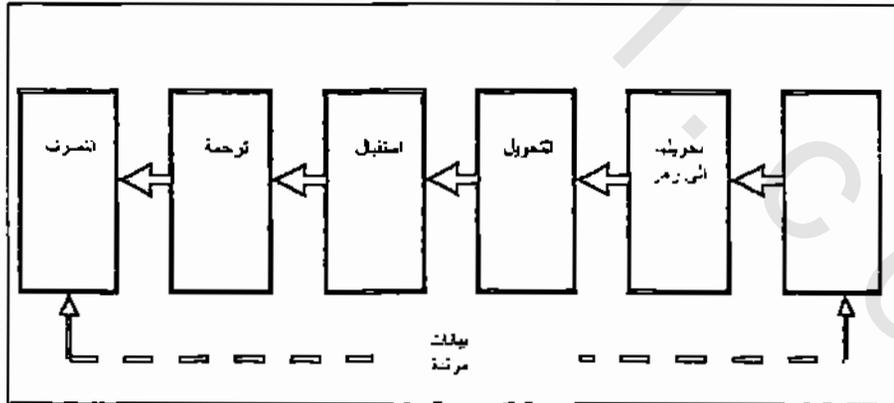
- عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.  
← تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها ( المعلومات والأفكار).



- ← 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.

### خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج التالي:



## الخطوة الأولى:-

### حدد المشكلة

« ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟؟

« 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 بالمسكلة أم لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة

أو مضللة؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير بالغيين بالمسكلة

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 لجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته.

## الخطوة الثانية:-

### حدد الهدف الأساسي من الاتصال .

« هل هو مجرد توصيل معلومة ؟ أم تحفيز وتنبية الفكر؟

« هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم انه

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 توضع أسلوب الاستجابة للرسالة.

### الخطوة الرابعة

- ◀ اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلية
- ◀ من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة ولأسباب مختلفة فيرجح أني رسالة ستلقى قبولاً أكبر وبالتالي سنجد صريحتها للتنفيذ إيجاباً وضع المرسل هذه الاعتبارات بين عينيه
- ◀ من عند المستقبلين

- ◀ ما هي طبيعة اهتماماتهم ؟
- ◀ هل هم جميعًا 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 حدة.

### 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 غامضًا 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

### تم بقياس النتائج

- ◀ هل الرسالة وصلت، وفهمت ؟
- ◀ هل أحدثت الأثر المطلوب ؟
- إن الحقيقة الغائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقبيماً علمياً ونظامياً 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 السالك قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل والاتصال.
- وهناك مقومات في عملية الاتصال الجيد نوجزها فيما يلي:

- وجود هدف يراد تحقيقه.
- إقبال الأفراد ورغبتهم في تحقيق الهدف.
- وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف وفى ضوء عملية الاتصال لابد وأن تكون الرسالة للأخريين ويكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل إليهم وهم العاملين في المنظمة.
- 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.

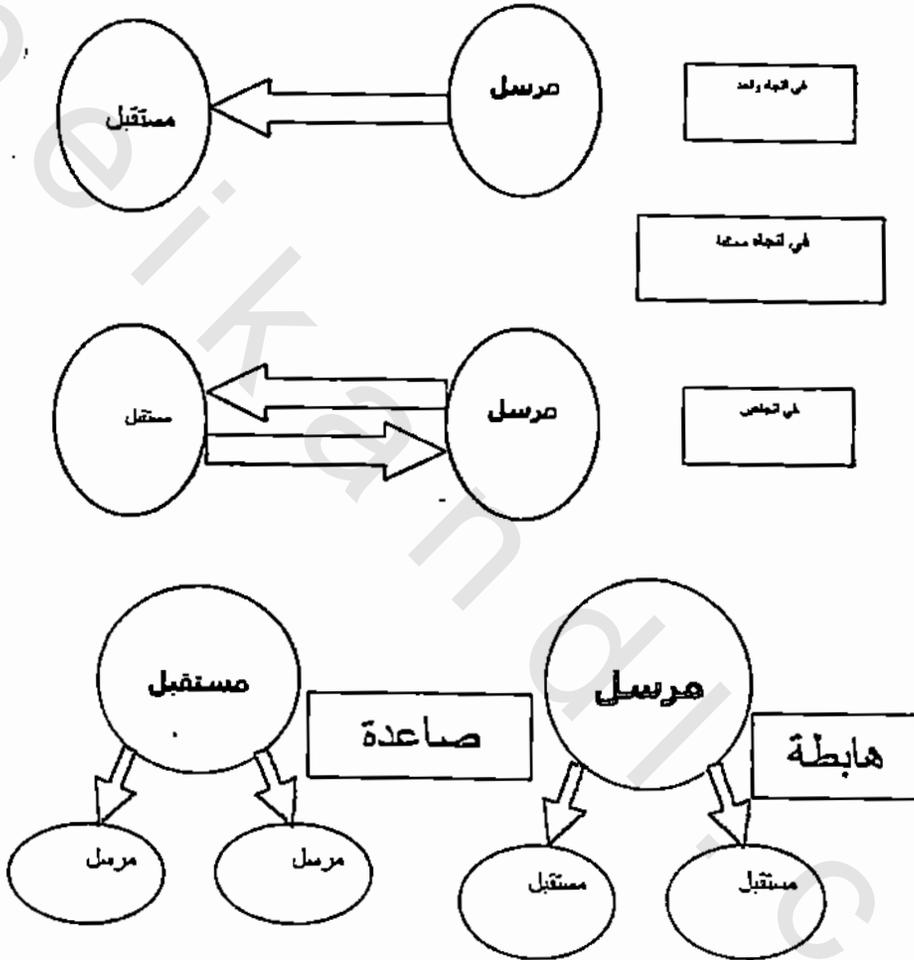
## الجلسة الثانية

### أهداف وأهمية الاتصال

- ◀ تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- ◀ التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- ◀ تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- ◀ تحقيق التناسق في الأداء.
- ◀ تقليل الإشاعات في التنظيم
- ◀ تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.
- ◀ تدعيم المركز التنافسي للمنشأة
- ◀ تدعيم العلاقة مع المجتمع
- ◀ بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم.
- ◀ الاتصال ضروري لنقل المعلومات التي سببني عليها القرارات.

## اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصال

اتجاهات الاتصال



## 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 التغييرات وتحقيق الأهداف.
- ◀ ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تمامًا كما يعتمد على المهارات الأخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح، وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء.

### الاتصال وعملية الإدارة:

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بسهولة ويسر، والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتخطيط الإداري والتنسيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإداري، والمدير كم تعلم يقوم بأداء العملية بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتخطيط الإداري.

والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإداري والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية.

◀ وينبغي معرفة الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة القديرة وليس المتسبب فمن الممكن أن يكون الفرد ماهر في الاتصال ومع ذلك يكون مديرًا رديئًا ولكن المدير القدير دائمًا ماهر في الاتصال.

◀ وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقل، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريبًا وإنها لمسئولية كل إداري يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم

◀ ويجب على أن ينظر إلى الاتصال كعمله الأساسي، حقًا إن الاتصال جزء هام من عمله الإداري ولكن كجزء فقط، وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول إلى الإدارة الجيدة، ولكن من الناحية الأخرى قد يكون سوء تنفيذ العملية الإدارية هو السبب الرئيسي للاتصال الضعيف السيئ.

◀ وكثير ما نجد اهتمامًا مركزًا على الوسائل والأدوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الإدارة نفسها ومن ثم كل الجهود التي تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الأدوات سيكون الفشل مصيرها. أما الحل الأساسي فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التي نبتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه.

## 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 إلتقاء أفكارهم أم أن 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 التي تقضى على الاتصال الفعال، وإن مجرد الكلام أو الكتابة دون اعتبار لرد فعل أو تجاوب المتصل به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض.

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغي تذكرها دائماً وهى أن كل اتصال له اتجاهين فالمدیر يبلغ، ويعلم، ويطلب ولكن لكي يكون الاتصال فعالاً فيجب عليه أيضاً أن يستمع، ويسأل ويفسر، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله وتشجيع المستمع على التعبير عن آرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين، يمكن الفوز بتبادل للأداء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر.

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرؤها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وإنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حذر

الاتصال به، وينطوي الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة والنهيم  
هذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال.

### وسائل الاتصال:

هناك نوعان من وسائل الاتصال - النوع الرسمي والنوع غير الرسمي -  
والنوع الأخير هو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة  
وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات  
وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل  
معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل  
الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك، وفي هذه الناحية يمكن حظر الاتصال  
غير الرسمية.

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً عندنا طالما أن هناك  
جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة  
وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة  
كلما أمكنه ذلك، أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك  
التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي:

↳ المقابلات الخاصة.

↳ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.

↳ الاجتماعات العامة.

↳ المؤتمرات.

↳ المكالمات التليفونية.

◀ المحلات والجرائد الداخلية ( التي تصدرها الشركة ).

◀ التقرير السنوي للموظفين.

◀ الخطابات البريدية المباشرة.

◀ الملصقات على الحائط.

◀ المنشورات الدورية.

◀ المنشورات الخاصة.

◀ ويلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة.

◀ ولذا نجد أن اختيار إحداها تتوقف على عدد من الاعتبارات مثل:- نوع

الرسالة المطلوب توصيلها ومجيء أهميتها ودرجة السرية الواجب

توافرها وعدد المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال، والتكلفة

التي يمكن تحوّلها.

◀ وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أن يختار الوسائل

التي تحقق فاعلية الاتصال.

### تصنيف الاتصال

لأغراض تتعلق بالمريد من الدراسة والمناقشة، ويمكن تصنيف الاتصال

إلى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى، وفي هذا المجال ستقوم بملاحظة أربعة

تصنيفات إنشائية وهي:

◀ الاتصال المتجه إلى أسفل.

◀ الاتصال المتجه إلى أعلى

◀ الاتصال الشفهي.

« الاتصال الكتابي.

## الاتصال إلى أسفل؛

« يتدق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو مثل أي نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر، والفرص من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمة نهائي - أي الشخصي الذي يستلمه - حيث يرشاه ومساعدته لتحسين عمله، ومن المهم جداً أن تسند مسئولية إعداد التوجيهات في المناطق أو المجالات المعينة إلى العناصر الإدارية المسئولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل.

« وبالإضافة إلى كون القواعد نوع من الخطط يمكن النظر إليها كوسيلة لتوجيه، فهي تعمل على تشجيع العاملين وحصرهم للسير في السبل المنشوبة ومن الناحية الأخرى فهي تساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية.

« وتعد التعليمات من أدوات الاتصال إلى أسفل وهي 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، ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح والمنمى للعمل وتعطى التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد

عند تنفيذ العمل في كل المستويات الإدارية بالرغم من أنها أكثر انتشارًا في مستوى العمل التشغيلي.

### الاتصال إلى أعلى:

◀ هناك العديد من أنواع الاتصال إلى أعلى ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهي نوع هام من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وتعتبر المديرين، وبالعلاء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية.

◀ ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيرًا واضحًا وتخطيطًا دقيقًا وإن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة والتفصيل تعتبر أمرًا مفيدًا للغاية، وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذو معنى هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها.

### الاتصال الشفهي:

◀ تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم، والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والإجابات، ويحب على المدير أن ينمي قدرته على الكلام بفاعلية، ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة

٤ وفى حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة، فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية، كما ينبغي أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة، ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة، ومن المفيد إعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع تفهيمهم بخصوصها وبمثل هذا الإجراء يفتح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات ومن ثم تزداد إسهاماتهم.

### الاتصال الكتابي؛

٤ يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لعرض معرفة كبقية إنجاز أعمالهم، يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

٤ والاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل أو استدعى الأمر لذلك

## الجلسة الرابعة

### التوجيه والاتصال

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة.

ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير- القائد - إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة. والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوع مسبقاً. والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

### هدف التوجيه :

يدير العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تعب الأعمال انحطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة

وبالنسبة فنرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة صلتها هب أداء في المنظمة وتتطلب قدرًا كبيرًا من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات، لانر -

وامكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الآخر.

### شروط التوجيه الناجح:

- « حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي
- « ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء والأسيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس.
- « التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.
- « توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.
- « يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقبضون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نعمل كذا... وكذا الخ
- « على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دوماً أحد الأبر بصفة شخصية أو بحساسية زائدة

« على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع المتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

## رُكائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي:

« وحدة الهدف.

« وحدة الأمر ( التوجيه).

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف، وبذلك تشتت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبيل تحقيق تلك الأهداف لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها، فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتنشع رغباتهم، وهي نفس الوقت ترى أن إدارة الإنتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون إنتاجها مطي وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الإنتاجي لها.

وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائي، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة

وهى إنتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر في الحسبان عند مساهلة إدارة الإنتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها. لسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا - مثل رئيس القطاع أو المدير العام - فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة.

### أدوات التوجيه :

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

- إصدار الأوامر.
  - إصدار التعليمات كما يلي.
  - أولاً الأوامر ORDERS
- تعرف الأوامر بأنها - القرارات التي يصدرها المدير - ويطلب من رؤوسيه - كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال وتنفيذها.
- والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره

وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومروسيه.  
وإصدار الأمر ليس غالية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

### خصائص الأمر الجيد .

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل :  
يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومروسيهم وذلك استنادًا إلى قوله تعالى :

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ..... ﴾ [البقرة: ٢٨٦]

- ◀ يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ..... الخ.
- ◀ يجب أن يكون الأمر واضحًا، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحًا في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرصة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.
- ◀ أن يكون الأمر مكتوبًا وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيرًا وأقل مهمًا من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

« وهناك مثال على ذلك: إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهنه الورقة سأل الأستاذ أحر طالب في القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التي قالها.

« وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

### ثانياً، التعليمات

« الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

« وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب إتباعها في عملية التنفيذ.

« وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

## مهارات خاصة في الاتصال

### الجلسة الأولى

#### ❖ الاتصال الفعال

#### ❖ عناصر الاتصال الفعال

- ❖ لكي تجعل اتصالك فعالاً يجب أن تراعى ما يلي:
- ❖ يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هي تأثير الناس على الناس.
- ❖ حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وكما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- ❖ قبل الاتصال عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- ❖ يجب أن تكن رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- ❖ تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة، أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.
- ❖ تذكر أن في المقابلة الشخصية ( لوجهاً لوجه ) غالباً ما تعتبر ديقة المخاطلة أهم كثيراً من المعنى.

- ❖ تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هي: (الكلمات ووضع الجسم، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، والتركيز على المقاطع).
- ❖ تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل.
- ❖ تخير الكلمات مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف
- ❖ تذكر تمامًا أنك مهما كنت حريصًا فإنك غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
- ❖ عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتًا كافيًا للاشتراك في الحوار.
- ❖ كن حساسًا لوقوع الصمت المعبر عن الاتصال.
- ❖ حول أن تقنبا بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
- ❖ تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك، وعلى أسبابه.
- ❖ ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعداه هذه الحدود.

## مهارات خاصة في الاتصال الفعال

الجلسة الثانية: مهارات خاصة في الاتصال الفعال.

( أ ) مهارات الحديث :-

- هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث ومنه الطرق هي:
- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
- كن صريحاً عندما يوجه الآخرون سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- أحسن استخدام الدعاية لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها.
- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
- تحكم في حركات شفطيك وحواجبك.
- راعى عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام.
- ابتعد عن التهديد في المناقشة.

## مهارات كتابية:

- هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة وهذه العوامل هي:
- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي فيجب أن نسال أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطابًا أو أوامر.....الخ.
- هل هذا الخطاب ضروري حقيقة ؟
- هل هذا الخطاب كافي ؟
- هل هذا الخطاب فعال ؟
- هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟
- يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية.
- اجعل مقدمة الخطاب بسيطة ؟
- استخدم الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة.
- تجنب التكرار.
- لا تستخدم الكتابة في الرسائل والاتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر مهمة.
- أحسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة الاقتصادية.
- حدد الغرض الرئيسي من كل خطاب.
- قسم الخطابات والرسائل إلى أربع مجموعات:
- مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار.

- رسائل الرفض أو الإخبار السيئة.
- رسائل الإقناع والتحرير.
- رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال معينة.
- احضر العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات المنظمة.
- نظم دورات تدريبية إذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة.

### مهارات الإصغاء:

- فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهاً لوجه :-
- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم.
- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة.
- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى.
- شارك وجدان المتكلم.
- كن صبوراً يلزم السماع لأكثر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ
- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.

- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية.
- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظرًا لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه:
- قد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام.
- يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس.
- متخذي القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم.
- دور الإدراك في ضمان تحقيق فعالية الاتصال.

### معنى الإدراك

يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به والتي تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به، والحيوانات والنبات والجماد

وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة. تبدأ باستقبال المعلومات أو المنبئات الصادرة عن عناصر البيئة عن طريق الحواس، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مراحل التحليل والفهم التي يقوم بها المع

وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية 'الإدراك' وعلى ذلك.

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل  
تهيئاً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد على اختيار رد الفعل أو السلوك  
المناسب.

### كيف تتم عملية الإدراك..؟

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها  
حواسه ( السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس ) ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات  
إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنها الإحساس، أو الشعور بالضوء  
والصوت والرائح والمذاق.  
ويلعب النظام العصبي المركزي في الإنسان دوراً أساسياً في عملية تحويل  
المعلومات من المثيرات إلى المخ، الذي يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات  
إلى معاني، ومعنى آخر تحليل وفهم المثيرات.

### والسؤال الآن:

إذا كان كل منا مزوداً بالنظام الإدراكي، فلماذا يختلف الأفراد في فهمهم  
وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف واحد معين ( مثير ) ؟

### والإجابة

تكمن في أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دوراً  
هاماً في الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير وفهم المثيرات ثم تحديد رد الفعل  
المناسب

## العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك :

- الحواس وقدراتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المخزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد.
- الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد.
- القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد.
- المستوى الثقافي والتعليمي للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد.
- بعد استعراض العوامل المسببة للتحفيز غير المعتمد يمكن القول أن الفرد لا يرى الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال نفق ودرجة اتساع هذا النفق تتوقف على العوامل السابق ذكرها وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة هدفًا بعيد المنال، ولكن هل تمثل هذه الحقيقة مشكلة في حياتنا ؟

## والإجابة

أن صعوبة الوصول إلى الموضوعية المطلقة مثل قوة لأن الابتكار والتجديد والتقدم البشري كان وليد رغبة الفرد لانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة.

## معوقات الاتصال بالآخرين

### مقدمة :

- كثيراً ما تصدر منّا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو ترده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.
- وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا إن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتسيير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية.
- التسرع في التقييم أو التعليق.
  - استخدام العبارات التقريرية والتخصّصية.
  - مقاطعة الآخرين.
  - الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام.
  - الاستئثار بالحديث.
  - أسئلة الاستدراج.
  - التهكم والسخرية
  - التركيز على الأخطاء.
  - المجادلة.
  - ممارسة بعض العادات المعوقة
  - ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر كل على حده.

## التسرع في التقييم أو التعليق :

كثيرًا ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مسار شكوى الكثيرين  
إد أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات  
يؤديان إلى إصدار التعليمات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن  
صنفاً إذا استرشدنا بهذه القواعد.

## قواعد إرشادية :

- الالتزام مبدأ تأجيل الحكم أو التروى بمعنى أن تحتفظ باستنتاجك  
وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى في الحالات التي تشعر  
فيها بالمامك بكل المعلومات.
- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.
- استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر  
وليس كما يحلو لك أن تراها.
- استخدم عبارات الاستفسار والاستماع الفعال.
- العبارات التقريرية والتخصبة.
- عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تعيد التقرير والحسم  
أو العبارات التخصبة تلك التي تعيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين  
إلى اتخاذ جانب الدع والمقاومة، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين  
التعبيرين مع أحد المتعلمين معك

- ◻ "دائمًا تأتي متأخرًا" أو "لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل"
- ◻ فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثًا عاديًا معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويدًا رويدًا حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

### تواعد إرشادية:

- ◻ نحاشى العبارات التخصيضية والتقريرية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدي دائمًا إلى خلق حالة من القلق.
- ◻ استخدام العبارات التقريرية في التعبير عما تريد مثل: "يبدولي أنك سجلت كثيرًا من كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة" فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنّبك دفاعه.
- ◻ استشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريرية.

### مقاطعة الآخرين:

- ◻ لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يندد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المحدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب ليه الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلًا من المعلومات وكثيرًا من الصوّاء.

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين فهي تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث.

### تقنيات إرشادية:

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
- أنصت جيدًا حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفز للرد، بل استرخى في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيدًا إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدوا راغبًا في الاستماع لأفكار الغير ومتفهمًا لوجهة نظرهم.
- استخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

### الغضب عند المقاطعة والاستفسار:

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدي إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال. ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدأ أننا غير مفهومين للآخرين

## تواعد إرشادية:

- استخدم التعليقات الغير مباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل:-- لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحًا عندما تنتهي من الحديث.
- (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه) لم أشأ أن أستوقفك لأنني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكني أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل..... ما رأيك؟
- والآن قبل أن ينتهي اجتماعنا أشعر أنني لم أكن واضحًا تمامًا فيما قلت فهل لك أن تفهمني بمفهومك؟
- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجومًا، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً، ثم أنه من قبيل اللياقة أن نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً، ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل:
- يحيل أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح.
- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تكته.
- استخدم التلخيص وإعادة الصيغة حتى يدرك مدى فهمه الأخير لك

• توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

### الاستئثار بالحديث:

من المهم ترك للتعامل معك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فعلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضًا بعدم اهتمامك بما سيقول، إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقداهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار. كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعًا لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك، ما الذي يحدث غالبًا؟ في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا تزيد عن "لا أعرف" أو "نعم" هذا صحيح" لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئًا منها، وفي أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التي تتلقاها عن "نعم" أو "لا" ثق أنك تحدثت كثيرًا إلى الناس وليس معهم.

### قواعد إرشادية

- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.
- استعن بالأدلة والحكم الموجز التي تعيد في توضع ما تريد.

## أسئلة الاستدراج

- : لأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي نشعر مستقبلها بالتأمر والغضب، فهو يشعر بتأمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما أنه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تنوهم أنك أذكى منه.
- إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة
- ألا توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت.
- أعتقد أنك لا تظن بي ذلك.
- لقد كانت غلطتك أليس كذلك.

## قواعد إرشادية:

- أخبر بما تريد في عبارات صحيحة.
- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- استعن بمهاراتك في الاستماع الجيد
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصحب أسئلة الاستدراج مثل ( اللوم، التعالي، العبارات التخصصية ) .
- إليك بعض الأمثلة للاستدراج

## التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا خطأ ينجم عن تعليقاتهم هذا طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض النحوت المبدئية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثرها التعليق الساخر زادت درجة الخنق والخوا الغضب لدى الغير حتى إن لم يبدأ ذلك علانية ويظل متحفظاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعنى التزام التزمّت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة بل من المفضل أحياناً التبسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

## قواعد إرشادية؛

- تجنب السخرية تماماً.
- عبر عما تريد في عبارات بسيطة في كلمات مباشرة.
- ضع نفسك مكان الطرف الآخر وكرهنا يمكن أن يكون عليه شعورك لو تبكم عليك أحد.
- اسأل نفسك هل يمكنني أن أصيغ ملاحظاتي في شكل عبارات أو أسئلة بعيدة عن السخرية، وهل يمكنني توجيها بطريقة حدية والقدرة على التعامل مع ما سوف يبديه من تعليقات؟ إذا كانت إجابتك بالنفي فمن الأفضل أن تناسى هذه الملاحظات

○ إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التبسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات النكتة التي تنوى إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر فيمكنك أن تبدأ بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

### التركيز على الأخطاء:

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدي إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك فلا يفيد المتعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيد اهتمامك بمعالجة الموقف.

### تواضع إرشادية

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقدر التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق
- نحاشي كلما أمكن مثل هذه العبارات

- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
- بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المناقشات.
- أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.

## المجادلة

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ " أنت على حق وأنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء، كلما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تماسك كل منهما رأيه وتصلنه في موقفه.

## تواعد إرشادية

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدرة مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

استمن بالنموذج التالي الذي يساعدك على الاسترجاع:

وجهة نظرك	الافتراضات
	الحقائق
وجهة نظر	الأمثلة
الطرف	المشاعر
الأخر	التجارب
	الاحتمية

### ممارسة بعض الماديات المحوثة

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر.

ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

- ❖ الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- ❖ السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يعقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- ❖ محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- ❖ تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- ❖ الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.

- ❖ العبث بشيء ما على المكتب (الدبايس / الأقلام / ..... الخ) .
- ❖ البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث) .
- ❖ كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك) .
- ❖ التراجع بالمقعد (التراجع بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف) .
- ❖ تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

### تمارين إرشادية

- ❖ تمنع في القائمة السابقة واسأل نفسك:
- ❖ أي من هذه الأفعال يضايقني إذا كنت متحدث ؟
- ❖ أي من هذه الأفعال يصدر مني.
- ❖ تجنب الأفعال التي يبقى أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني.
- ❖ شارك ألم المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة  
المجدية.

- ❖ استرجع مهارات الاسترجاع الجيد.
- ❖ وهناك موقفات أخرى للاتصال تمثل في:

### عوائق تنظيمية:

- ❖ عدم استمرار التنظيم: وما يتبعه من تغيرات وتداخلات في خطوط السلطة وعدم استقرار قنوات الاتصال.
- ❖ اختلاف المستوى التنظيمي: حيث يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس والكرهية ..... الخ.

❖ عوائق نفسية: وهي عوائق متصل بـ:

❖ ما في داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليد وما يحيط به من هذه الأمور.

❖ كذلك الشعور بمركب العظمة الذي ينتاب البعض الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقى المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وأرائهم.

❖ التردد في تقبل المعلومات غير السارة حيث يميل الرؤوس إلى حجب المعلومات خشية مضايقة رئيسه أو من معه.

### نقص الخبرة والكفاءة:

❖ من معوقات الاتصال داخل المنظمة افتقارها إلى أفراد متخصصين لوضع نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفها.

❖ التخصص: قد يستخدم المتخصصون في مجال معين إصلاحات فنية وعلمية يصعب على المرسل فهمها وهذا يؤدي إلى صراعات بينهم وبين غير المتخصصين.

### عوائق لثنية:

تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أو آخر من عناصر عملية الاتصال

ومن أمثلة هذه المعوقات:

✓ عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال

✓ عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه

✓ عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

✓ إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب

## المآزق الشائنة للاتصال

### غموض الهدف:

بمعنى أن المرسل لا يعرف بالضبط هدفه من الاتصال، فقد يكرر على محرد الفضفضة عن نفسه أو (إراحة شيء من على صدره) فلهذه شعور غامض بأر إقامة رابطة من نوع ما سوف تخدم الهدف بشكل ما، وأحد الأغراض التي تنبئ عن وجود هذا الشعور الغامض هي أن يبدأ المرسل منه البداية:

(علينا أن نعقد اجتماع أو يجب أن نصدر كتاب)، (آن الأوان لتطلع نشرة أخرى) فالاهتمام الحقيقي للمرسل يجب أن يكون هل هناك رسالة ؟).

### الاستخفاف بالمستقبل:

أي اعتباره أمرًا مسلمًا به وبديهيًا سواء من حيث دوره في الموقف ورغبته في الإنصات، واهتمامه بالرسالة، وقدرته على الفهم، ومقدرته على التصرف وعدم إشغال وقته بمهام أخرى غير موضوع الرسالة.

### التوقع المبالغ فيه:

لقد عرفنا الاتصال بأنه عملية تنتهي بتلقي المستقبل للرسالة فإذا كان هدف المرسل هو مجرد تعريف المستقبل أو إخباره بشيء، فإن هدفه يكون قد تحقق بتسلم المستقبل للرسالة، أما إذا كان هدف المرسل هو أن يحصل على موافقة المستقبل على أمرًا ما أو أن يقوم المستقبل بأداء عمل ما، فإن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار نية الاتصال جزءًا من عملية (بيع شيء)، فإحفاق البيع سكر أن يكون راجع إلى فشل الاتصال وقد يكون راجعًا إلى عوامل أخرى

فالمستقبل قد يتسلم رسالة واضحة لا يشوبها أي تشويش أو تخريف بحيث يفهم مضمونها فهمًا تامًا، ومع ذلك فإنه لا يقنع بها ولا يعمل وفقًا لها.

### النصائح المشيرة للاستماع الفعال

- ✓ عند الاستماع يجب أن تبحث عن مجالات الاهتمام ومغزى الحديث.
- ✓ اهتم بمحتوى الحديث أكثر من اهتمامك بطريقة المتحدث.
- ✓ لا تتعجل بالنفييم ولا تقاطع المتحدث.
- ✓ أنصت إلى الأفكار الرئيسية في الحديث.
- ✓ كن مرئيًا مع كل متحدث وتقبل أسلوبه.
- ✓ تعتمد الإنصات ونفريغ للحديث بكل حواسك.
- ✓ قاوم التشتت وابتعد عن مصادر الضوضاء.
- ✓ درب عقلك على التركيز.
- ✓ كن يقظًا وابتعد عن الانفعال.
- ✓ حاول أن تفكر بصورة أسرع من الحديث.

### خطوات الاسترجاع

- ✓ عندما تقرب من مرحلة الغضب توقف عن الحديث ثم حاول أن تعيد صياغة موقف الطرف الآخر والنقاط التي يثيرها.
- ✓ اطلب من الطرف الآخر تلخيص للنقاط التي سمعها منك.
- ✓ استرجع العناصر التي ساهمت في موقف كل منكما فالمراجعة تزيد المسائل وضوحًا وتقلل من حدة المعارضة.

- ✓ عند مناقشة أكثر النقاط خلافًا بينكما سلم فرضًا بصحتها، نفترض أن " طارق نور " لم يخبرك بهذا فما هي العناصر الأخرى التي ساهمت في هذا الموقف. فالتسليم الجدلي بصحة هذه المسألة يساعدك في نحاشى استمرار تكرارها واستكمال الصورة الكلية للموقف.
- ✓ لا تقتصر مناقشتك على مجرد السؤال عن العوامل التي أدت إلى خلق الموقف بل اطلب توصيات الطرف الآخر والحلول التي يراها حتى تقلل من التعليقات السطحية.
- ✓ عندما تسنح الفرصة أطلب من الطرف الآخر تخمينه أو تفسيره لموقفك لكي تتمكن من معرفة الخلفية التي يتحدث منها فربما يرجع الخلاف بينكما إلى افتراضات خاطئة أو قصور في المعلومات.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربيّ

- ١- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٦م). لغة الجسم (دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩م): مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- أبو عبدة، كفاية يوسف (٢٠٠٥): الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة عزة وانتكاساتها على أداء العاملين. رسالة ماجستير جامعة الأزهر.
- ٤- أبو عرقوب، إبراهيم أحمد (١٩٩٣م): الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. عمان، الأردن، دار مجدلاوي.
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٧م): نحو تطوير الإدارة المدرسية -دراسات نظرية وميدانية. القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.
- ٦- أحمد بن عبد الله بن صقير العريني (٢٠٠١م) مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظة لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بحامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة رسالة، رسالة ماجستير، جامعة القصيم.
- ٧- أحمد، محمد الأمين (٢٠٠٣م). الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، السارقة. دار الثقافة والإعلام.

- ٨- الأسمر، منادي بدوي (٢٠٠٠): "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- ٩- الأسمر، منادي بدوي (٢٠٠٠م): مدى توافر مهارات الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- ١٠- البكري، فؤادة عبد المنعم (٢٠٠٠م): الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، القاهرة: عالم الكتب.
- ١١- جابر، سامية (١٩٩٨): الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث. الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- ١٢- جمال محمد على يوسف (١٩٩٨): وظائف الإدارة لمستوى الإشراف المباشر مراكز الشباب بمحافظة أسيوط، المؤتمر العلمي "الرياضة وتنمية المجتمع العربي" كلية التربية للبنات، جامعة حلوان.
- ١٣- الجيوسى، محمد بلال (٢٠٠٢): أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- ١٤- حجاب، محمد منير (٢٠٠٦م): مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة. القاهرة دار الفجر.
- ١٥- حريم حنين (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- ١٦- حمد السنين، كرم (٢٠٠١م)، الإشارات الجسدية ط ٢ القاهرة: دار عريب.

١٧- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ الصياد، عبد العاطي أحمد (١٩٨٦م): البناء  
العاطلي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا  
الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في المدارس المتوسطة، مجلة  
رسالة الخليج العربي، العدد ١٧، السنة ٦، الرياض: مكتب التربية  
العربي لدول الخليج.

١٨- الحرايشة، عمر (٢٠٠٨م): بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال  
الإداري. مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة العربية للتربية  
وعلم النفس، المجلد السادس، العدد الأول، دمشق.

١٩- الحطيب، محمد شريف (٢٠٠٦م): لغة الجسم في السنة الذنوية. رسالة  
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

٢٠- الحطيب، رداح؛ أبو فرسخ، وفاء (١٩٩٦م): الأنماط القيادية السائدة  
في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها  
أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة  
العربية. (٣١).

٢١- النيبات، أحمد سليمان (٢٠٠٦م): مدى توافق مهارات الاتصال التقليدية  
والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، دراسة  
مبدئية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاعات الصناعات  
الاستخراجية الأردنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- ٢٢- السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١م). أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين. مجلة الإدارة، م ٢٣، ع (٣-٤)، القاهرة.
- ٢٣- سامح محمد محافظة، محمد محمود الفاضل (٢٠٠٦): أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية، تونس، مج ٢٦، ع ١.
- ٢٤- سامي سلطي (٢٠٠١م): الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٢٥- السحيمي، متعب رابع (٢٠٠٢): السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، أريد.
- ٢٦- السعيد، محمد (١٩٩٨م): النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قابوس، سلطنة عمان.
- ٢٧- سكر، ماجد رجب العبد (٢٠١١): التواصل الاجتماعي أنواعه ووظائفه آثاره ومعوقاته رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلبه أصول الدين عمدة ٢٠١١ م
- ٢٨- سليم، أشرف أحمد سليم (٢٠٠٩م): السلوك القيادي وعلاقته بالمنهج المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات

- شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- ٢٩- سمارة، فوزي أحمد حمدان (٢٠٠٤م): قضايا تربوية معاصرة. عمان: دار الطريق للنشر والتوزيع.
- ٣٠- شحادة، رائف شحادة نايف (٢٠٠٨م): العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٣١- شهاب، موسى (١٩٨٩م): معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريحا، الأردن.
- ٣٢- الصافي، عبد الله بن طه (١٩٩٩م): التقويم التربوي. ط ٢. الرياض: مطابع العطار.
- ٣٣- الطيب، أحمد محمد (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٣٤- الطنوبي، محمد عمر (١٩٩٤م): نظريات الاتصال. القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.
- ٣٥- عبد الرازق، حسين محمد علي (٢٠٠٥م): فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة. عريص.

٣٦- القتيبي، ضرار؛ والحوار، نضال؛ وخريس، إبراهيم (٢٠٠٧م): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٣٧- الجبجي، محمد حستين (٢٠٠٣م): الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر.

٣٨- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

٣٩- العناتي، ختام؛ المياصرة، على (٢٠٠٧م): الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.

٤٠- عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٥): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.

٤١- عياصرة، على؛ الفاضل، محمد محمود الدودة (٢٠٠٦م): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

٤٢- الفهيد، عبد الله عبده محمد (٢٠٠٩م): أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

٤٣- التليفي، سوزان (٢٠٠٥): الاتصال وسانته ونظرياته. القاهرة: دار النهضة انعربة

- ٤٤- كابور، هند (٢٠١٠م): مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بالكفاءة الذاتية دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية- الحلقة الأولى-تعليم أساسي. مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦).
- ٤٥- مجاهد، جمال، شيبه، شوان، الخليفي، طارق (٢٠٠٧م): مدخل على الاتصال الجماهيري. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ٤٦- الحبوب، عبد الرحمن (١٩٩٦م): أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية عدد (١٦).
- ٤٧- محمود عبد الحليم عبد الكريم (١٩٩٤): أنماط القدرة على القيادة لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية، مجلة كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط
- ٤٨- المسعودي، هدى بنت بطيخ (٢٠٠٩): الدلالات التربوية للحوار غير اللفظي في بعض جوانب السنة النبوية المطهرة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ٤٩- مغازي، وتيسير محمد عبد القادر (٢٠٠٩): نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة عرة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغرة
- ٥٠- المفيد، الحسن محمد وآل ناجي، محمد عبدالله (١٩٩٤م): الأساليب الفيدية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية محنة اتحاد الجامعات العربية. (٢٩).

- ٥١- النرب، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٣م): الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- ٥٢- وليمز، سوزان دينس وليمز (٢٠٠٨م): أسرار لغة الجسد. تعريب: مركز دافنشي، القاهرة: إبداع للنشر والتوزيع.

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- 53- Artman, M. A. (2005). "What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences". Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Milwaukee. ed, Thomson course Technology united.
- 54- Fleming, Scott s. (1997): leadership for teacher empowerment: the relationship between the communication skill of principals, transformational leadership, and the empowerment of teachers (Doctoral dissertation, university of new Orleans,1996. Dissertation Abstract international, 57/08, 3336.
- 55- Knapp, M. & Hall, s. (1997). Nonverbal communication in human interaction, 4 Th Ed. New York: Harcourt Brace college publishers.
- 56- Marwijk, V. ( 2005) The Importance of body language <http://www.Selfgroth.com>
- 57- Reineking, H. T. (2007). Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence. Unpublished master's thesis. University of Houston.
- 58- Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement. Dissertation Abstracts International. (A), 61, 4634
- 59- Stair, Ralph M.& Reynold, George, W.(2003). Principles of information systems,6
- 60- Teska, J (2003). The superintendence: effective leadership through communication. Dissertation Abstracts International (A), 64, 1488.
- 61- Wood, J.(2000).Establishing internal communication channels that work. Journal of Higher Education Policy & Management (21), (2) pp 135-150