



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة :

يشغل الاتصال جزء كبير من وقتنا فيقضي الإنسان ٧٥% من وقته في الاتصال بالآخرين و ٦٠% من هذه النسبة مخصصة للإستماع واستقبال رسائل الآخرين و ٤٠% في تصدير الاتصال للآخرين والاتصال هو عملية سلوكية تنطوي على انتقال المعلومات وتبادل الأفكار والآراء من أجل تصور أو فهم الأمور بين شخص وآخر أو بين شخص وآخرين وهو يحتاج إلى { طرف مُصدر وطرف مُستقبل وقناة إتصال } ثم تنتقل الرسالة مضمون الاتصال وتلعب العلاقة بين المرسل والمستقبل دور في وصول الرسالة وكذلك الاختلافات في المستويات الثقافية والتعليمية وفي المنظمات والإدارات قد يتم الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وذلك على شكل منشورات أو تقارير أو قرارات أو أوامر أو إعلانات أو صحف أو مجلات كما ويتم الاتصال من الأسفل إلى الأعلى على شكل اقتراحات وتقارير ومقابلات وطلبات وشكاوي وما إلى ذلك ومن المهم جداً أن يكون الاتصال سريع وفعال وغير مكلف ومنظم بطريقة لبقة وأليفة وودية وسريعة لأن ذلك ينعكس إيجاباً على عمل الإدارة وتحقيق أهدافها .

ولا تعتبر مادة الاتصال مادة هامة للطالب الجامعي فقط بل هي مهارة فائقة الأهمية لنجاح كل إنسان في هذه الحياة. فالإنسان منذ ولادته وهو في عملية اتصال دائم مع الآخرين فيترك انطبعا إيجابيا أو سلبيا بحسب قدراته وفاعلية مهاراته في المواقف الاتصالية التي يمر بها.

والاتصال الإنساني لا يمكن أن يترك للظروف العفوية بدون تطوير أو تحسين فهو عبارة عن مبادئ وأساسيات يمكن تعلمها ومهارات يمكن تطويرها ومفاهيم يجب غرسها والعناية بها. ومادة مهارات الاتصال تعني بإعداد الطلاب والطالبات لكي يكونوا مؤهلين خلال حياتهم الجامعية وعند التحاقهم بسوق العمل بالمهارات اللازمة على صعيد فهمهم لأنفسهم و للآخرين.

والمادة أيضا تسعى إلى أن يكون الخريج مؤهلا بأساسيات الاتصال اللازمة لدخول بيئة العمل والنجاح فيه ملما بالمتطلبات والمهارات الأساسية للإلقاء والتحدث في المناسبات العامة.

نتناول مواضيع دراستنا لمقرر مهارات الاتصال على البيان التالي :

الفصل الاول : مدخل إلى عالم الاتصال

الفصل الثاني : انواع الاتصال

الفصل الثالث: الاتصال مع الذات (النفس)

الفصل الرابع : الاتصال الشخصي وبناء العلاقات الإنسانية

الفصل الخامس: كتابة السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية إعداد وكتابة الرسائل والتقارير

الفصل السادس: الاتصال الالكتروني

الفصل السابع: فشل ومعوقات الاتصال

الفصل الاول : مدخل إلى عالم الاتصال

يهدف هذا إلى شرح مفاهيم الاتصال الإنساني للطالب ،وتوضيح أسس الاتصال العامة التي تقرب إلى أذهان الطلاب عملية الاتصال من خلال شرح عناصره ومكوناته وأنواعه ونماذجه وخصائصه وأغراضه.كما يهدف إلى توضيح بعض المفاهيم الخاطئة عنه،وكيفية الوصول إلى الكفاءة العالية في الاتصال

ونتناول في هذا الجزء :

اولا: مفهوم الاتصال واهميته واهدافه

ثانيا: عناصر عملية الاتصال.

ثالثا: مفهوم الإدراك الذهني والعوامل المؤثرة عليه.

رابعا: المهارات الأساسية لعملية الاتصال.

اولا: مفهوم الاتصال واهميته واهدافه:

أ- مفهوم الاتصال :

الاتصال **Communication** هو تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين ، وهو أيضاً تلك العملية التي يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب معينة سواء كانت منظورة أو غير منظورة.

وتعتبر الاتصالات بالنسبة لأي منظمة Organization بمثابة الدم الذي يجري في عروق جسم الإنسان، حيث تبعث الحياة والحيوية والنشاط داخل وخارج المنظمة

ب- أهمية الاتصال :

وتتجسد أهمية الاتصالات في أي منظمة بما في ذلك الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي فيما يلي بانها:

- ١- وسيلة التخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو أعضاء هيئة معاونة أو عاملين أو طلاب، أو فيما بين هذه الأطراف.
- ٢- جوهر العملية التعليمية والبحثية حيث يتوقف نجاح ذلك على مهارات الاتصال الشفهي أو المكتوب لتوصيل المعلومات المفهومة للطرف الآخر (طلاب / باحثين).
- ٣- وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء.
- ٤- وسيلة حتمية يجب استخدامها في الأنماط الإدارية والقيادية المختلفة. لا يمكن أن تتصور عميد الكلية أو رئيس قسم يمكن أن يدير الكلية أو القسم دون أن تتوفر لديه مهارات الاتصال الشفهي والمكتوب بالآخرين.
- ٥- أداة هامة للتنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية.
- ٦- أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة (جامعة / كلية) وبين البيئة المحيطة ومن ثم إحداث التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (اقتصادية/سياسية/اجتماعية...الخ).
- ٧- وسيلة حتمية للأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية

ت- أهداف الاتصال:

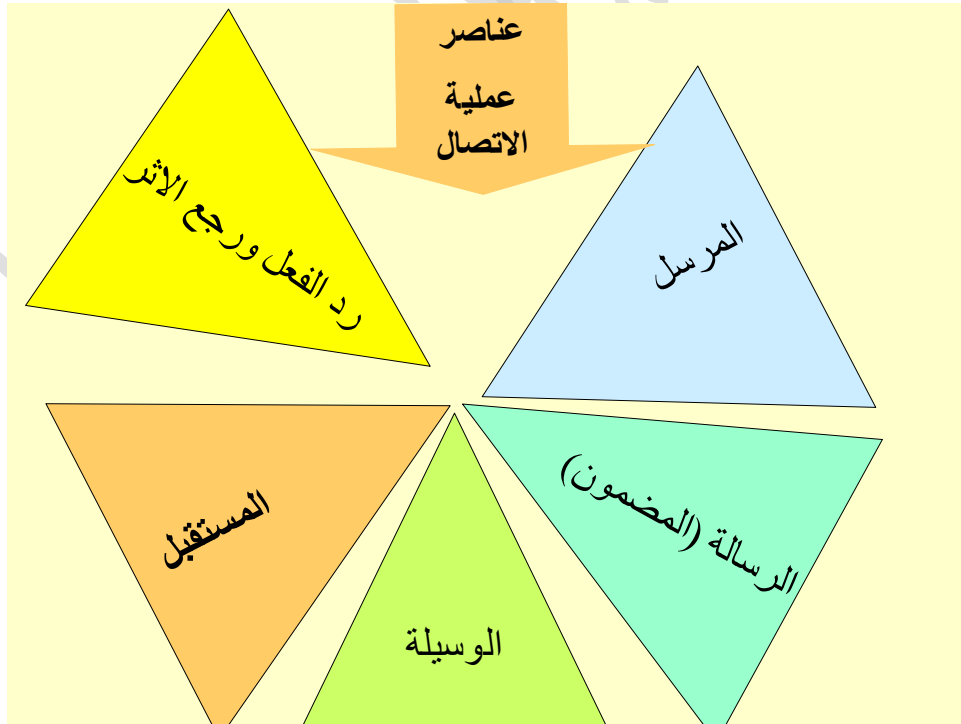
تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي :

- ١- إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة ، أو في الآخرين فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين .
- ٢- وتهدف أيضا ، إلي إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة ، أو مفهوم ، أو رأي ، أو عمل .
- ٣- وتهدف إلي ؛ تخفيض درجة عدم التأكد ، أو تأكيد المعتقدات ، أو الإعلامالخ

ث- مفاهيم عن الاتصال :

- ١- مهارات الاتصال مكتسبة وليست موروثه.
- ٢- افترض ان الرسالة التي ترسلها لن يحسن فهمها.
- ٣- اهتم بالفهم بمعنى كيف ارسل الرسالة دون ان يساء فهمها .
- ٤- معني الكلمات الموجودة في اذهان الناس ليست شرطا ان تكون لها نفس المعاني التي في القواميس و المعاجم.
- ٥- المعنى الذي يصل للناس ينتج عن الطريقة التي تستخدمها فلغة الجسد مهمة في توصيل مفهوم الرسالة .
- ٦- ان اغلب المعلومات التي تصل للإنسان عن طريق العينين.
- ٧- عملية الاتصال عملية معقدة ، مستمرة ، متغيرة .

ثانيا: عناصر عملية الاتصال.



تتمثل عناصر الاتصال في :

- ١- المرسل (sender) أو (مصدر المعلومات) وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره (المصدر وقد يكون عن طريق الحديث أو الكتابة أو الرسم أو التعبير أو الإيماء أو قد يكون منظمة أو هيئة أو مؤسسة أو مجلة أو إذاعة أو إنترنت) .
- الشروط التي يجب توافرها في المرسل:

- ١/١- أن يكون مقتنعا ، ومؤمنا بالرسالة التي ينوي إيصالها إلي المستقبل .
- ٢/١- أن يكون متمكنا ، وملما بمحتوي الرسالة من معلومات ، ومهارات ، واتجاهات.
- ٣/١- أن يكون متيقنا ، وملما بطرق الاتصال المختلفة .
- ٤/١- أن يكون علي علم بخصائص المستقبلين للرسالة ، وصفاتهم من حيث : خلفيتهم العلمية ، والاجتماعية.
- ٥/١- أن يكون متمكناً من كيفية استعمال الأجهزة والوسائل المختلفة وتشغيلها التي قد يتعلمها
- ٦/١- أن يحسن اختيار الوقت والمكان الملائمين لتوصيل رسالته.
- ٧/١- أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل.
- ٨/١- أن يمتلك مهارات اتصال معينة كالكتابة والتعلم ، فمن المهارات الأساسية للموجه الناجح التكلم بصوت مسموع ، والقدرة علي الربط والشمول.
- ٩/١- أن تكون اتجاهاته نحو نفسه ، ورسالته ، والمستقبل إيجابية ، لأن ذلك يزيد من فرص نجاح الاتصال.

- ٢- الرسالة (message) وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره (الرسالة والتي تتضمن المعنى وقد تتخذ الرسالة أشكالاً عدة مكتوبة ، موجة هوائية ، نبضة كهربائية) .

خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، ولا بد من توفر بعض الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة وهي:

- ١/٢. صريحة غير متحيزة:

بمعنى أنها لا لبس فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى تنفذ إلى القلب والعقل، وتؤدي إلى تغير في معلومات واتجاهات المستقبل.

٢/٢. صحيحة أو مضبوطة: بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية وخلوها من الأخطاء النحوية أو الإملائية واختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات معبرة. فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.

٣/٢. واضحة أو جلية: يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحاً بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملته وعبارته من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.

٤/٢. تامة أو كاملة: يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال مباشرة، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مره حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

٥/٢. موجزة أو مختصرة: على المرسل أن يوجز، ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وتجنب الحشو الزائد.

٦/٢. لطيفه أو دمثه: يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضيء جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

٧/٢. محسوسة أو ملموسة: يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديداً للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الإنسانية

٣- قناة الاتصال (الوسيلة) (channel) وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين (قناة الاتصال وتسير عبرها المعلومات والرسالة ويجب أن تكون القناة الاتصالية جيدة) .

٤- المستقبل (receiver) وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره (المستقبل الهدف وقد يكون شخص يراد جذبه وإيصال ما يلزم له أو عضو في جماعة أو موظف في مؤسسة حكومية أو خاصة) .

الشروط الواجب توافرها في المستقبل:

١/٤- الراحة الجسمية والنفسية .

٢/٤- شعور المستقبل بأهمية الرسالة وما تحمله من خبرات ، أو معلومات ، أو أفكار.

٣/٤- أن تكون لدي المستقبل اتجاهات إيجابية نحو نفسه ، ونحو المرسل .

٤/٤- وبصورة عامة يعتمد نجاح الرسالة علي كون المستقبل إيجابياً ، وفعالاً في أثناء نقل الرسالة.

٥- الاستجابة (response) وهي ما يمكن أن تُسمية رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال ، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل ..

ثالثاً: مفهوم الإدراك الذهني والعوامل المؤثرة عليه.

- ١- مفهوم الادراك:
الإدراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيريات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ، ثم التصرف وفق هذا المعنى.
- ٢- العوامل المؤثرة على الادراك:
 - أ- الخبرات السابقة: حيث يؤثر التعليم والخبرات التي يكتسبها الفرد في اختيار المشيريات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، مثلاً الموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي ستصبح له حساسية تجاه موقف مشابه.
 - ب- الحاجات والدوافع: تلعب حاجات الفرد غير المشبعة دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف أو أحداث، صاحب الحاجة الاقتصادية سيتأثر بالأخبار عن سياسة الأجور..
 - ت- الشخصية: تؤثر شخصية الفرد على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث، ويتضح تفاوت أدراك كبار السن عن الشباب لنفس المواقف. ومن العوامل المؤثرة في الشخصية القدرات العقلية، القيم، المعتقدات، كلها تؤثر في إدراك الفرد للأحداث وتفسيرها وإعطائها معنى.
 - ث- النسق الإدراكي: حيث يفسر الأفراد في المنظمة الواحدة للأمور بصورة متشابهة مقارنة بمنظمة أخرى، والإدارة الواحدة مقارنة بالإدارات الأخرى.
 - ج- المستوى الاقتصادي والاجتماعي : يؤثر هذا المستوى على إدراك الأفراد للأشياء فإدراك الغني لـ (١٠٠) ريال يختلف عن إدراك الفقير لنفس المبلغ
 - ح- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك: فإذا كان الفرد هادناً فإنه يدرك المثيرات بصورة تختلف عن لو كان في حالة نفسية غير مستقرة
 - خ- الاتجاهات والقيم: حيث يدرك الفرد اتجاهاته فإذا كان لدى الرئيس في العمل اتجاهات سلبية نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد اتجاهاته.
 - د- الحب والكراهية: يرى المحب في حبيبه الى كل الصفات الحميدة (عاقلاً، مؤدباً، رزيناً..)، وإذا نقلب الى كراهية يرى فيه سوء الأدب، الغلظة..

رابعاً: المهارات الأساسية لعملية الاتصال .

١- مهارة التفكير :

و تعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكرة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال ، و لابد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما :

أ- التفكير التحليلي

هو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساس للوصول إلى حل لمشكلة ما ، و لابد من إتباع خطوات علمية منطقية للتعرف على المراحل التي تمر بها المشكلة .

ب- التفكير الابتكاري

هو التفكير الذي يعتمد على الخيال و الإبداع للوصول إلى حل لمشكلة ما ، و يتميز هذا النوع بتعدد الأفكار المختلفة التي تقود الشخص للوصول إلى الحل .

٢- مهارة التحدث :

و تعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفاعلية مع الآخرين و تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث ، و عملية توجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد الشخص على إيصال رسالته بشكل فعال .

و حتى يتمكن المرسل من التحدث بفاعلية إلى المستقبل ، يجب أن يراعي النقاط التالية :

- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع .
- معرفة محتوى الرسالة ، و ما تتضمنه من مفاهيم .
- استخدام أساليب متنوعة في الحديث و التركيز على جوهر الموضوع .
- استخدام لغة بسيطة و مصطلحات واضحة .
- استخدام الأمثلة المباشرة أثناء الحديث .

٣- مهارة الاستماع :

و تعرف هذه المهارة قدرة المستقبل على التركيز بمحتوى الرسالة و فهمها على الوجه المطلوب ، و تمر هذه المهارة بعدة مراحل :

الإنصات ، التفسير ، الاستيعاب، التذكير، التقويم ، الاستجابة (لفظية ، غير لفظية ، استجابة المشاعر) و حتى يتمكن المستقبل من عملية الاستماع للمرسل ، لابد من تنفيذ الخطوات التالية :

- عدم مقاطعة المرسل .
- التركيز على الهدف الأساسي لحديث المرسل .

- عدم إطلاق الأحكام على حديث المرسل حتى ينتهي من حديثه .
- التعمق في كلمات المرسل و محاولة تفسيرها بالوجه المطلوب .
- ٤- مهارات الاتصال غير اللفظي :
و تعرف هذه المهارة بأنها مجموعة من الأشكال الحركية و الإيماءات التعبيرية التي توحى إلى معاني يتفق عليها مجموعة من الناس ، و تستخدم هذه المهارة لتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها بالكلام ، و من أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية و التعبيرية ما يلي :
 - النواحي الصوتية المصاحبة للكلام .
 - الإنصات بالنظرات .
 - الحركات الصامتة .
 - استخدام الوضع الجسماني في الاتصالات .
- ٥- مهارة الإقناع :
الإقناع هو عملية فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر و إخضاعه لفكرة ما .

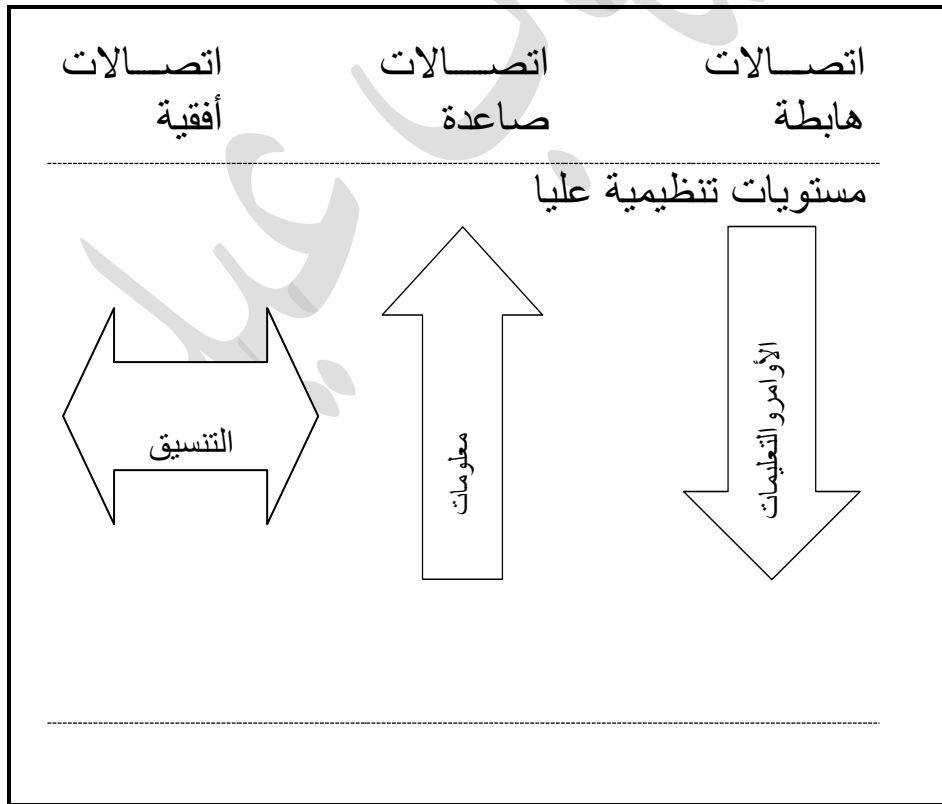
الفصل الثاني : انواع الاتصال

- أولاً : الاتصالات الرسمية :
تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها ، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي :
 - الاتصالات الهابطة : (Down words communication) :
 - حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافةً من الرؤساء إلى المرؤوسين .
 - الاتصالات الصاعدة : (Upwards communication) :
 - وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا ، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة ، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها .

-الاتصالات الأفقية : (Horizontal communication) :

-يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل .

ويوضح الشكل التالي أنواع الاتصالات الرسمية:



ثانياً : الاتصالات غير الرسمية :

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات .

ثالثاً: وسائل الاتصالات :

هناك عدة وسائل للاتصال الإداري ، وهي :

١- الاتصال الشخصي : Personal communication :

وهي تمثل الاتصالات التي تتم كل لحظة بين الأفراد في المنظمة أو خارجها وذلك أثناء التعامل مع الآخرين سواء في العمل أو خارجه ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل (Controversial) والتي يعقل مناقشتها أولاً .

وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل .

٢- الاتصال الكتابي : Written communication :

وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة ، الصغيرة منها والكبيرة ، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة ، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوي .

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال ، فلا بد للمرسل أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل ، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارته وقدرته على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل وتتمثل في الاتصالات التي تتم من خلال الكتب والمراجع والدوريات ، والمذكرات ، والتقارير ، والالتماسات ، والشكاوى والمقترحات من خلال صندوق المقترحات، ومحاضر الجلسات والاجتماعات ، وما شابه ذلك .

٣- الاتصالات من خلال لغة الجسم : Body Language :

لا يقتصر الاتصال على الرسائل المنظورة أو اللفظية التي تتم بين الطرفين، ولكنها تمتد لتشمل الرسائل غير المنظورة Universal messages غير اللفظية من خلال تصرفات الجسم، والتي يطلق عليها لغة الجسم. والمتصل الفعال هو الذي تتوفر لديه مهارات استخدام هذه الرسائل غير اللفظية لإرسال معاني مقصودة. ويلاحظ أن لغة الجسم تتضمن رسائل غير لفظية إيجابية وسلبية، وبالتالي فإن القائم بالاتصال الناجح هو الذي يركز على استخدام الرسائل غير اللفظية الإيجابية، ويتجنب السلبية. كما أنه مطالب بتفسير الرسائل غير اللفظية الإيجابية والسلبية التي تصدر من الطرف الآخر (رئيس في العمل/مروؤس/طالب/.... إلخ). ويوضح الجدول التالي بعض التصرفات غير اللفظية والدلالات الخاصة بكل منها.

التصرف غير اللفظي	الدلالات العلمية
-------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> • الارتياح أو الرضا أو الموافقة. • العصبية أو الغضب أو الضيق. • المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة. • التعجب أو الاندهاش. • التهكم أو السخرية. • عدم الموافقة أو الشعور السلبي. • المتابعة والإنصات أو التأثير. • الاهتمام أو العناية. • القلق أو السأم أو التعب. • الثقة بالنفس. • السأم أو اللامبالاة. • الإنصات أو تركيز الانتباه. • البرود أو التجنب أو اللامبالاة أو العصبية. • الملل والضجر. • الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الابتسامة. • قضم الشفاه. • رفع الحواجب. • رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف. • رفع الحواجب مع ابتسامة مصطنعة. • تضيق العين. • الإيماءات لأعلى ولأسفل. • الانحناء للأمام. • الحركة الكثيرة في الجلسة على الكرسي. • الاستقامة والاعتدال في الجلسة. • الاسترخاء على الكرسي. • تركيز العين في عين الطرف الآخر. • تجنب تلاقي الأعين. • التثاؤب. • الرتب على الكتف.
--	--

٤ - الاتصالات غير المنظورة :

بالإضافة إلى استخدام لغة الجسم فإن الاتصالات غير المنظورة يمكن أن تتم بين الأفراد من خلال استخدام عدة أشياء مثل الأثاث والديكور والملابس.

• ديكور المكتب Office Decor :

لاحظ الطريقة التي يستخدمها البعض في تزيين وترتيب مكاتبهم . هل هذا يمكن أن يقول شيء عن شاغلي هذه المكاتب؟ هل هذا يمكن أن يحقق اتصال فعال؟ . الإجابة " نعم " فمكتب أستاذ الجامعة المنظم والمرتب يشير لمن يدخله من الزملاء أو الطلاب أن هذا الأستاذ منظم

وغير مهمل. والمكتب الذي يتصف بالاتساع ووجود مكتبة وأكثر من جهاز تليفون ، وحاسب ، وأثاث فاخر، وسجاد جذاب يشير بلا شك إلى أن شاغل هذا المكتب ذو مرتبة وظيفية عالية.

• الملابس Clothing :

كذلك نوع ومستوى الملابس يرسل رسالة من مرتديها إلى مستقبلها عن مكانته أو وظيفته أو مستواه الاجتماعي. فالملابس الرسمية (بدلة أو قميص وبنطلون مع رباط عنق) تشير إلى أن مرتديها من المهنيين. والروب الأبيض يشير إلى الطبيب أو العالم. والأفورول الأزرق يشير إلى أن مرتديه من العمال. والملابس العسكرية تشير إلى الجندي.

الاتصالات والنوع Gender (ذكر – أنثى) :

هل يقوم الذكور بالاتصال بشكل يختلف عن الإناث؟ الحقيقة هي أن النوع (ذكور/إناث) يؤثر في نمط وأسلوب الاتصال. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن طريقة ونمط الاتصال الخاصة بالسيدات تختلف أحياناً عن طريقة ونمط الاتصال لدى الرجال. ومعظم هذه الاختلافات تدور حول ما يعرف بوضع الفرد في مكانة عالية أو منخفضة "One Up/ One Dow Position". فالرجال يميلون وبدرجة عالية من الحساسية إلى ديناميكية السلطة أو النفوذ، ويستخدمون الاتصالات كأحد الأساليب لوضع أنفسهم في موقف عالي وتجنب وضع أنفسهم في موقف متدني.

وفيما يلي أهم الاختلافات بين الذكور والإناث من حيث نمط الاتصالات:

• الحصول على الثناء أو التميز **Getting Credit** : الرجال غالباً يصيحون ويتكلمون بصوت مرتفع عن الأشياء التي يقومون بها وبدرجة تفوق السيدات. لذلك فإن الرجال غالباً ما يتلقون الثناء والتقدير على مساهماتهم.

• الثقة والتفاخر **Confidence & Boosting** : يميل الرجال أكثر إلى التفاخر بأنفسهم وبقدراتهم ، وبتقنتهم بأنفسهم بالمقارنة بالسيدات. لذلك يتم استقبال الرجال بأنهم الأكثر ثقة بالنفس.

• توجيه الأسئلة **Asking Questions**: لا يميل الرجال عادة إلى السؤال عندما يشعرون أنهم محتاجين إلى المعاونة بالمقارنة بالسيدات، حيث أن ذلك يجعلهم يشعرون أنهم في وضع أقل أو يقلل من اعتمادهم على أنفسهم.

• الاعتذار **Apologies**: يميل السيدات أكثر إلى القول "متأسف" وبشكل متكرر في الكثير من المواقف السينة بالمقارنة بالرجال. حيث يشعر الرجل بأن الاعتذار المتكرر هو علامة على الضعف.

• المعلومات المرتدة **Feedback** : يختلف الرجال عن السيدات في استخدامهم للمعلومات المرتدة. فالسيدات عادة يغلفن النقد عن طريق بداية تتضمن المدح كأحد الطرق لحفظ ماء الوجه

بالنسبة للفرد الذي يوجه إليه النقد وذلك لتجنب التقليل منه، بينما نجد الرجال يميلون ليكونوا أكثر صراحة في توجيه النقد أو في رد الفعل.

• **المجاملات Compliments :** يميل السيدات إلى استخدام عبارات المجاملة أكثر من الرجال في العديد من المواقف.

• **المعارضة Opposition :** يستخدم الرجال المعارضة أو الشجار كشكل من أشكال الاتصال وتبادل الأفكار ويأخذ هذا عادة شكل مهاجمة وجهة نظر الآخرين، وتحديهم علناً ، والتصرف معهم أحياناً بعدوانية . ولذلك فإن العديد من السيدات يواجهن صعوبات في العمل في ظل هذه البيئة من الاتصالات ويشعرن بأنهن غير قادرات على الدفاع عن أفكارهن.

• **إدارة المستويات الأعلى والأقل Managing Up and Down :** يختلف أيضاً الرجال عن السيدات في طريقة الاتصال مع هؤلاء الذين في مستويات إدارية أعلى أو أقل منهم في الهيكل التنظيمي. فالرجال لديهم القدرة الأكبر عادة على الاتصال المستمر مع رؤسائهم والحديث عن إنجازاتهم، واستخدام الاتصالات غير الرسمية بالمقارنة بالسيدات.

• **استخدام لغة الجسم Body Language :** تختلف الاتصالات باستخدام لغة الجسم ما بين الرجل والسيدات ، حيث أن هناك بعض الحركات التي تستخدم أكثر من جانب السيدات مثل رفع الحواجب ، والابتسامة، وهز الشعر ، ووضع أحد الأرجل فوق الأخرى، وفي نفس الوقت فإن السيدات لا يستخدمن بكثرة الاتصال بالعين ، والإشارات باليد.

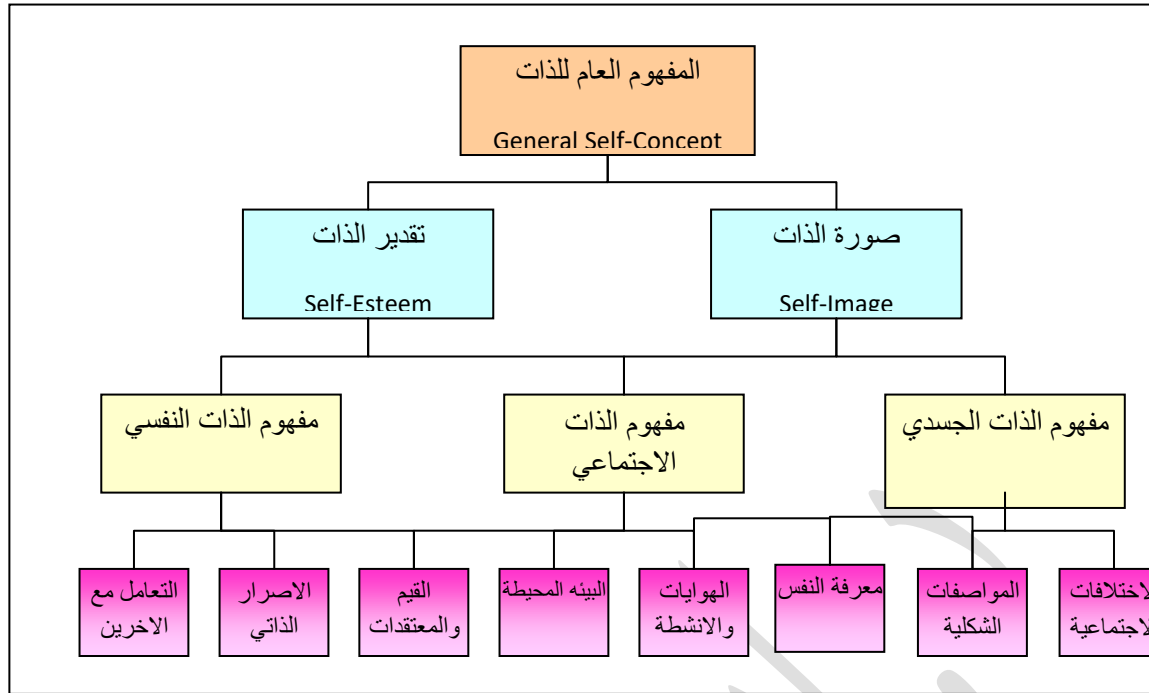
الفصل الثالث: الاتصال مع الذات (النفس)

نتناول في هذا الفصل تعريف الذات ثم الإدراك واثرة على الاتصال

أولاً: مفهوم الذات:

توجد علاقة وطيدة بين الإدراك الذهني ومفهوم الذات ويتفاعل الاثنان معا باستمرار. حيث ان مايتفوه به كل واحد منا نابع من مفهومه لذاته. يتأثر مفهوم الذات بالمؤثرات والمعلومات التي يتلقاها من الآخرين والتي تشكل بدورها صورة الذات وتحدد الهوية الشخصية. فان الرسائل المقصودة أو غير المقصودة التي نرسلها عن طريق عملية الاتصال تتعلق مباشرة بمشاعرنا والصورة العقلية التي نراها لأنفسنا. كما أن إدراك من نحن يشكل الطريقة التي نتعامل بها مع الآخرين. وبالتالي ردود أفعال الآخرين وطريقة تعاملهم معنا وردود أفعالهم تؤثر في تشكيل صورة الذات وفي تقدير الذات اللذين يشكلان بدورهما المكونات الرئيسية لمفهوم الذات (الشكل ٣). علماً أن : صورة الذات Self –image : هي الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه ، وتقدير الذات Self-esteem : هو إحساس الشخص وموقفه إزاء ذاته .

إن مفهوم الذات يحدد الهوية الشخصية التي يراها الفرد في ذاته ، وهو يتكون من مجموعة من الاعتقادات والمبادئ والقيم والتوجهات الشخصية. ويعتبر مفهوم الذات بمثابة آلية ديناميكية حيوية ومستمرة قابلة للتطور والتعديل كما هي آلية الاتصال.



ثانياً: إدراك الذات

إن محصلة الإدراك الذهني عموماً والعوامل المؤثرة عليه ، يعتبر الخلفية الكافية للتعرف على (إدراك الذات). حيث أن إدراكنا لذاتنا يحدد هويتنا وكذلك يشكل سلوكنا نحو الآخرين كما في المقولة المشهورة: كل إناء بما فيه ينضح. وقد أجمع علماء الفلسفة وعلماء الاجتماع وعلماء الاتصال على أن إدراك الذات يتكون من ثلاثة أجزاء : الذات المثالية ، والذات الشخصية ، والذات الاجتماعية، وفيما يلي تعريف بكل جزء ودوره في إدراك الذات الشامل.

١- الذات المثالية (Ideal Self)

كثير منا يكون في مخيلته صورة مثالية نحب أن نكون عليها حالاً أو مستقبلاً، وفي الغالب نبدأ في تكوين هذه الصورة في مرحلة المراهقة المبكرة ، وتستمر خلال مراحل الرشد (فترة النضج) . هذه الصورة المثالية تختلف من شخص لآخر وكذلك تختلف في الشخص نفسه في مراحل الحياة المختلفة. فكلما تقدمنا في العمر وزادت تجاربنا في الحياة كلما أصبحنا أكثر واقعية وأكثر معرفة بقدراتنا وبناء عليه تتغير الصورة المثالية.

٢- الذات الشخصية (Personal Self)

الذات الشخصية هي الصورة الحقيقية التي نرى بها أنفسنا ، وتخضع لمعايير شخصية بحتة ، وبذلك فهي قابلة للتحيّز. ولقد تعرف أحد علماء النفس بعد دراسة سلوك الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم سعداء بأنهم يغالون في تقديرهم لمدى تحكمهم في محيطهم بمعنى أنهم يعتقدون أنه يمكنهم التحكم جيداً في البيئة المحيطة وفي الأحداث التي يواجهونها. وبذلك هم يعطون تفسيراً مبالغاً فيه في الإيجابية عن أنفسهم ، وكذلك يعتقدون أن الآخرين يشاركونهم في هذا التقييم (Scott & Brydon, 1997).

٣- الذات الاجتماعية (Social Self)

الجزء الأخير من إدراك الذات يتعلق بالآخرين المحيطين بنا في المجتمع. فالصورة التي تتكون في ذهن الآخرين عنا تعكس اعتقاداتهم فينا، وفي كثير من الأحيان نبني تصرفنا شعورياً أو لاشعورياً ، على اعتقادات الآخرين عنا. مثلاً يمكننا القول بأن الممثلين الكوميديين يدركون أنهم يبتثون التسلية والضحك في المحيطين بهم ، بناءً على اعتقاد المحيطين المتمثل في الضحك على نكاتهم وأفعالهم . ومنذ مائة عام أشار عالم الاجتماع Charles Cooley إلى أن الأشخاص يستخدمون الآخرين مرآة لهم، وهم بذلك يراقبون ردود أفعال الآخرين على تصرفاتهم ويتخذونها معايير تساهم في تقييم أنفسهم.

وتتداخل أجزاء الإدراك الثلاثة وتتفاعل مع بعضها في منظومة متكاملة لتشكيل إدراك الذات، بمعنى أن التغيير في أحد الأجزاء الثلاثة يؤثر على الجزأين الآخرين. كما تؤثر هذه الأجزاء الثلاثة في مجملها في كفاءة التواصل مع الآخرين، فإذا كانت النظرة إلى الذات سلبية ستؤثر سلباً على "الذات الشخصية" مما يؤدي إلى تدني الثقة بالنفس في فاعلية الاتصال مع الآخرين ، وتؤدي بالتالي إلى صعوبة تفسير إشارات الاتصال وصعوبة تحقيق أهداف الاتصال الإيجابية. ومما تقدم نستنتج أن إدراكنا لذاتنا من خلال الذات المثالية والذات الشخصية والذات الاجتماعية يؤثر على الصورة الذهنية التي يكونها الآخرون عنا.

دور الإدراك الذهني في فاعلية الاتصال

تحسين الإدراك الذهني :

بما أن أحد أهداف هذا الفصل تحسين الاتصال ، فإن تحسين الإدراك يعتبر من صميم الاتصال حيث وأنه هو اللبنة الأولى التي ستبنى عليها عمليات الاتصال . ويتم تحسين الإدراك عن طريق

(١) الإدراك النشط للذات وللآخرين :

يجب أن نسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات الصحيحة المتعلقة بالمشيريات أو الأحداث أو الأشخاص حتى يتم التفسير بطريقة صائبة ، حيث إن توفر معلومات كافية يحثنا على التفكير بعمق ومراجعة أنفسنا للتأكد من صحة تفسيرنا لمجريات الأمور وتجنب الحكم السريع الذي قد يسيء إلى عملية الاتصال. مثلاً : قد يبدو في بعض الأحيان على أحد الطلبة اللامبالاة أو عدم التركيز أثناء المحاضرة بالرغم من أدائه الجيد في الاختبارات، وبعد الاستفسار والسؤال عن وضعه والتحدث مع يتضح أن لديه قصوراً في حاسة السمع. وبمجرد توجيه هذا الطالب للجلوس في الصف الأمامي يتحسن الانتباه والتركيز.

(٢) الإقرار بأن الإطار المرجعي لكل فرد هو حالة فريدة

الإطار المرجعي - أو الثقافة الذاتية - لكل فرد منا حالة فريدة و خاصة جدا متعلقة بالتجارب الشخصية ومدى النضج العقلي والعاطفي، بمعنى أن وجهة النظر الشخصية هي إحدى احتمالات الحقيقة وليس بالضرورة أن تكون هي الحقيقة الوحيدة. لذلك إذا وجدت عدة احتمالات لتفسير

حدث أو سلوك ما ، وجب علينا التأكد والتحقق من صحة وجهة نظرنا أو تفسيرنا للحدث. في بعض الأحيان ، يتم الحكم على الأشخاص من الشكل الخارجي فقط بينما يتم في أحيان أخرى الحكم بناء على مستوى التعليم أو الدخل المادي أو الخلفية الثقافية أو النوع (ذكر أم أنثى) .. الخ، ولا يعني ذلك أن أحد هذه الطرق أفضل أو أسوأ من الآخر لكن يجب أن نعيها بأكملها ونكون حذرين في استخدامها.

٣- ملاحظة الفرق بين الحقائق والتخمينات :

من الضروري التفرقة بين الحقائق والاستنتاجات أو التخمينات في إدراك ما يدور حولنا، حيث إن الخلط بينها يسيء إلى عمليات الاتصال. فالحقائق يمكن إثباتها بدلائل مختلفة أما التخمينات فإنها تذهب إلى ما هو أبعد مما نعرفه كحقيقة. وفي كثير من الأحيان ، تتشابه الحقائق مع التخمينات فيصعب التفرقة بينهما. مثلاً أن نقول إن الطالب حضر إلى المحاضرة متأخراً (١٠ دقائق) مرتين في الشهر (حقيقة) . أو نقول إن الطالب يتأخر في الحضور إلى المحاضرات لأنه مهمل (تخمين) .

٤- الوعي بدور الإدراك في فاعلية الاتصال :

الوعي بآلية الإدراك الذهني والعوامل المؤثرة عليه توجه عملية الاتصال، لذلك يجب علينا الأخذ في الاعتبار آلية الإدراك لدى الآخرين أيضاً وتجنب الافتراضات والتخمينات فيما ندركه. لذلك وجب علينا تقييم المعلومات في آلية الإدراك والاستفسار عن صحتها وصحة مصدرها واختبارها عن طريق الحصول على تأكيدات من الأطراف الأخرى المشتركة في عملية الاتصال. ويمكن التأكد عن مدى صحة ماتم فهمه عن طريق توجيه سؤال مباشر للطرف الآخر من الطرف الأول.

٥- المحافظة على العقلية المتفتحة

المحافظة على العقلية المتفتحة عن طريق الأخذ في الاعتبار احتمال أننا قد نكون على خطأ ، أو قد تكون معلوماتنا ناقصة وأننا فسرنا ما يدور حولنا بشكل يختلف تماماً عما هو عليه حقيقةً .

الفصل الرابع : الاتصال الشخصي وبناء العلاقات الإنسانية

نتناول في هذا الفصل الاتصال في المجموعات الصغيرة ، الاتصال مع الجمهور

أولاً: الاتصال في المجموعات الصغيرة

- تتكون الجماعة الصغيرة من ٣ اشخاص الى ١٢ - ١٥ شخص حيث يتم التواصل بينهم جميعا اوبين احدهم وباقي الاعضاء
 - يتمكن كل عضو من الجماعة من الاتصال و التفاعل بحرية و صراحة مع اعضاء المجموعة ، يتمكن من تطوير دوره داخل الجماعة
 - هذه الجماعة لها هدف عام مشترك يعمل الاعضاء على تحقيقه
 - انواع الجماعات الصغيرة:
- ١-الاسرة ٢-جماعات العمل ٣- الاصدقاء ٤- اللجان



ثانيا: الاتصال مع الجمهور

- يكون الجمهور كبير مقارنة بالاتصال الشخصي او الجماعات الصغيرة
- الاتصال الجمعي : يقوم شخص واحد او مجموعة اشخاص بالاتصال بمجموعة كبيرة من الناس “من ١٢ الى آلاف” مثل الندوات الجماهيرية الكبيرة
- لهذا النوع من الاتصال اهمية سياسية كبيرة: يتيح للزعماء و قادة السياسة القاء الخطب
- مكانة علمية مهمة مثل الجامعات ،و المدارس
- يمكن الربط بين الاتصال الجمعي و وسائل الاعلام الالكترونية: التعليم عن بعد و مواقع التحميل



الفصل الخامس: كتابة السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية إعداد وكتابة الرسائل والتقارير

أولاً : كتابة السيرة الذاتية

يقصد بالسيرة الذاتية ما يقدمه المرشح عن نفسه لتعريف أعضاء لجنة المقابلة بما يمتلكه من مؤهلات علمية وتربوية وخبرات ومهارات تسهم في ترشحه للعمل القيادي في الميدان. ويتطلب إعداد وتصميم السيرة الذاتية مهارات خاصة يجب على المرشح للمقابلة امتلاكها من أجل التأثير في القبول المبدئي لأعضاء لجنة المقابلات الشخصية له.

وعند القيام بإعداد السيرة الذاتية يراعى أن لا تتجاوز الصفحتين فقط.

كيفية كتابة السيرة الذاتية:

عند كتابة السيرة الذاتية فإنه يمكن للمرشح أن يكتب سيرته الذاتية من خلال الأقسام

الآتية:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الاسم الكامل.
- مكان وتاريخ الميلاد.
- محل الإقامة .
- العنوان البريدي.
- رقم الهاتف أو الجوال.
- البريد الإلكتروني.

القسم الثاني: المؤهلات العلمية:

تذكر جميع المؤهلات العلمية، بادئاً بتوضيح التخصص الدقيق، واسم الكلية، والجامعة المتخرج منها، وتاريخ التخرج.

القسم الثالث: الدورات التدريبية:

تذكر جميع الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها بادئاً بذكر موضوع الدورة، ومدتها، ومكان انعقادها، واسم المدرب، وتاريخ انعقادها.

القسم الرابع: الخبرات العملية:

يكتب المرشح جميع الخبرات العملية بادناً بمسمى الوظيفة، ثم اسم المنشأة التي عمل بها، والفترة الزمنية التي شغلها.

القسم الخامس: المهارات والقدرات:

يذكر المرشح أهم المهارات والقدرات التي يمتلكها مثل استخدامات الحاسب الآلي واللغات الأجنبية ... وغيره وتلك التي اكتسبها من خلال الخبرات العلمية والعملية.

القسم السادس: أهم الإنجازات والإسهامات:

يحدد المرشح باختصار أهم الإنجازات والإسهامات التي يشعر بالفخر والاعتزاز بها، وأبرز ما حصل عليه من شهادات تقدير.

القسم السابع: الهوايات:

يذكر المرشح الهوايات والأنشطة التي يمارسها في أوقات الفراغ.

ثانياً المقابلة الشخصية

مفهوم المقابلة:

أداة من أدوات التقويم، ووسيلة من وسائل الاتصال بين شخصين فأكثر، تهدف الجهة التربوية المستفيدة من خلالها إلى اختيار المرشح الذي يحقق الحد الأدنى من واجبات الوظيفة، ومهامها.

أنواع المقابلة:

تنقسم المقابلات إلى عدة أنواع، فهناك:

١- المقابلات الرسمية

٢- المقابلات غير الرسمية

وهناك، أيضاً: ١- المقابلات الفردية

٢- المقابلات الجماعية

وتتم المقابلات الشخصية إما وجهاً لوجه، أو عن طريق وسائل الاتصال كالهاتف، أو التلفاز، أو الراديو، أو بالمراسلة. والذي يهمننا في المقابلات الشخصية التي تُجرى في الميدان التربوي هو ما يتعلق بالمقابلات الرسمية، التي تتم وجهاً لوجه، بين أعضاء لجنة المقابلة وبين المرشحين للعمل التربوي.

ولذلك سنتحدث عن نوعين من المقابلات الشخصية، وهي :

١- المقابلة الفردية.

٢- المقابلة الجماعية.

أولاً: المقابلة الفردية:

ويقصد بها المقابلة التي تتم بين شخصين فقط، هما القائم بالمقابلة (المقابل) والثاني المرشح للمقابلة (المقابل). وهذا النوع من المقابلات يقل تطبيقها في الميدان التربوي.

ثانياً: المقابلة الجماعية:

وهي التي تتم بين أكثر من شخصين، ولها أسلوبين في التطبيق، هما:

الأسلوب الأول:

وهو أن تتم المقابلة بين لجنة من القانمين بالمقابلة (أعضاء لجنة المقابلة) والمرشح للمقابلة لوحده، وهذا الأسلوب يكثر استخدامه في الميدان التربوي.

الأسلوب الثاني:

وهو أن تتم المقابلة بين لجنة من القانمين بالمقابلة (أعضاء لجنة المقابلة) ومجموعة من المرشحين للمقابلة في آن واحد، وغالباً ما يُلجأ إلى هذا الأسلوب في أحد الأحوال الآتية:

- ١- لكثافة أعداد المرشحين المتقدمين للترشيح.
- ٢- أو لضيق الوقت على اللجنة المكلفة بإجراء المقابلات .
- ٣- أو لطبيعة العمل المرشح له؛ إذا كان الهدف من المقابلة معرفة كيفية تفاعل المرشح للمقابلة مع زملائه.

أسس ومبادئ ينبغي مراعاتها قبل إجراء المقابلة:

- هناك أسس، ومبادئ ينبغي على اللجنة المكلفة بالمقابلة مراعاتها قبل إجراء المقابلات الشخصية، وهي:
- ١- وضوح الرؤية، والرسالة، والأهداف التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها لدى أعضاء لجنة المقابلة.
 - ٢- أن يسعى عضو اللجنة المكلف بالمقابلة إلى تحقيق الهدف الذي من أجله قررت الإدارة التعليمية إجراء المقابلة.
 - ٣- السيرة الذاتية للمرشح للمقابلة؛ تعد محدداً مهماً للإدارة التعليمية لإجراء المقابلة الشخصية للمرشح أو الاستغناء عن المقابلة.
 - ٤- استشراف المستقبل للمؤسسة التعليمية؛ يؤكد للقائمين على المقابلات الشخصية إجراء المقابلة أو إلغائها.
 - ٥- أسلوب المقابلة أو النمط الذي تسير عليه قائم على أسلوب الحوار، وحرية الرأي بين جميع الأعضاء.

المراحل التي تمر بها المقابلات الشخصية:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل المقابلة:

وهي المرحلة التي تسبق إجراء وتنفيذ المقابلة، وتسمى بمرحلة الإعداد والتهيئة للمقابلة، ويتم في هذه المرحلة جمع ملفات المرشحين للمقابلات الشخصية، وفرزها، وترتيبها، وتنسيقها، ووضع ملخصات لكل ملف؛ بحيث يختصر على عضو لجنة المقابلة الوقت في قراءة الملف، كما يتم فيها أيضاً تهيئة السيرة الذاتية لكل مرشح ليسهل على الأعضاء قراءتها قبل إجراء المقابلة، كما ينبغي إعداد قائمة بأسماء المرشحين، وطباعتها، وتحديد الوظيفة الحالية التي يشغلها كل مرشح أمام اسمه، كما ينبغي تحديد الزمان بدقة لإجراء المقابلة، وإبلاغ أعضاء اللجنة والمرشحين بوقت المقابلة، وتهيئة المكان الملائم لإجراء المقابلة الشخصية، وإعداد النماذج اللازمة لإجراء المقابلة، وتهيئة الأسئلة المناسبة لطرحها على المرشح بناء على الهدف من المقابلة، وتحديد واجبات ومهام العمل المراد الترشيح له، وتحديد أعضاء لجنة المقابلة.

المرحلة الثانية: مرحلة الشروع في تنفيذ المقابلة :

وتنقسم هذه المرحلة عادة إلى أربعة مراحل هي : الترحيب ثم أخذ المعلومات ثم إعطاء المعلومات وأخيراً التوديع، وللحصول على إجابات المرشح للمقابلة ينبغي إعطائه وقتاً كافياً للتفكير في الإجابة، وعلى عضو لجنة المقابلة أن لا يطرح سؤالاً آخر إلا بعد الاستماع للإجابة على السؤال المطروح، وسنتحدث عن هذه المراحل بالتفصيل:

أولاً: الترحيب:

ويعني الترحيب بالمرشح، ومصافحته، مع الابتسام، وطلاقة الوجه؛ مما يسهم في زرع الثقة في نفس المرشح، ويزيل عنه التوتر، كما يجب أن يكون أسلوب المقابلة يقوم على الحوار، وتبادل الرأي، وليس إلقاء الأسئلة المتتالية على المرشح، مع إعطائه كامل اهتمامك، وعدم مقاطعته. وتعتمد هذه المرحلة على كفاءة عضو لجنة المقابلة في مهارة فن الاتصال.

ثانياً: أخذ المعلومات:

وذلك بإبداء تعليق إيجابي على ميزة معينة لدى المرشح؛ كأن يكون متفوق علمياً فتنتي على ذلك؛ ليبدأ المرشح بإعطائك ما لديه من معلومات تستكشف من خلالها ما تريد. ومن ثم تأتي مهارة عضو لجنة المقابلة وكفاءته في فن صياغة وطرح الأسئلة الملائمة على المرشح من أجل أخذ المعلومات منه.

ثالثاً: إعطاء المعلومات:

وهي الإجابات المرتدة من أعضاء لجنة المقابلة على أسئلة المرشح، حول طبيعة العمل الجديد أو طبيعة عمل المؤسسة التعليمية، والتي ينبغي أن تقوم على أساس الحوار المتبادل بين المرشح وأعضاء اللجنة، ومهمة اللجنة هنا إعطاء المعلومة الصحيحة، والصادقة؛ حتى لا تؤثر المعلومات المغلوطة على مصداقية اللجنة أو المؤسسة التعليمية.

رابعاً: التوديع:

وهي المرحلة الأخيرة للمقابلة مع المرشح، وينبغي أن يعطى المرشح فيها فرصة لإيضاح ما يود إيضاحه حول مجريات المقابلة الشخصية أو المؤسسة التعليمية أو غيره، وعلى اللجنة في هذه المرحلة التركيز على إيجابيات المرشح، وتقديره، وتوديعه بحرارة؛ لأن هذه المرحلة يبرز من خلالها الرسالة التربوية التي يرغب أعضاء اللجنة إيصالها للمرشح من خلالها؛ حتى لا يترتب بعد إعلان النتائج أي مشكلات أو شكاوى من المرشحين على الإدارة التعليمية أو أي اعتراض على سير المقابلة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد المقابلة:

وتتكون من الخطوات الآتية:

- ١- اتخاذ القرار المناسب بكل موضوعية، ومصادقية من قبل أعضاء لجنة المقابلة.
- ٢- كتابة التقرير النهائي عن المقابلة الشخصية من قبل أعضاء اللجنة؛ بناءً على الأسس العلمية في كتابة التقارير.
- ٣- إعلان النتائج من قبل الجهة المخولة بذلك بعد اعتماد المرشحين من صاحب الصلاحية.
- ٤- متابعة تنفيذ القرار مع الجهة ذات العلاقة حتى يتم تسليمه للمرشح وبيّان عمله.

عوامل نجاح المقابلة الشخصية:

- ١- تهيئة الزمان، والمكان المناسب للمقابلة الشخصية.
- ٢- الاستعداد الجيد للمقابلة لكل من الأعضاء والمرشح.
- ٣- الاستقبال الجيد للمرشح.
- ٤- الاستماع الجيد من جميع أعضاء لجنة المقابلة والمرشح.
- ٥- عدم الاستئثار بالحديث من عضو المقابلة عن الآخرين.
- ٦- الاستطراد من المرشح غير الممل في الإجابة على الأسئلة.

٧-إلقاء الأسئلة بأسلوب الحوار؛ ليعبر الكل عن رأيه بوضوح.

٨- توزيع الأدوار بين أعضاء المقابلة أثناء الحوار.

٩- المرونة والإيجابية في التعامل.

١٠- التوديع اللطيف للمرشح بعد انتهاء المقابلة.

ما الجوانب التي ينبغي على لجنة المقابلة التأكد منها أثناء المقابلة:

هناك جوانب ينبغي التأكد منها في المرشح للعمل الجديد أثناء إجراء المقابلة الشخصية في الميدان التربوي، ومنها:

- ١- التأكد من سلامة المرشح الحسية والجسدية.
- ٢- مدى توفر المكتسبات العلمية والتي تؤهل المرشح للعمل.
- ٣- ذكاء المرشح ومدى قدرته في توظيفه في مجال عمله.
- ٤- مدى توفر المهارات، والقدرات المهنية التي يتطلبها العمل الجديد.
- ٥- مدى توفر الميول والاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- ٦- مدى الاستعداد والتقبل لدى المرشح للعمل الجديد.
- ٧- قدرة المرشح على توظيف الظروف، والإمكانات لصالح عمله الجديد.

المعلومات التي يبحث عنها صناع القرار في المقابلة الشخصية:

صانع القرار في الإدارة التعليمية يبحث عن بعض الجوانب في المرشح، وعلى لجنة المقابلة مساعدته في كشف هذه الجوانب، والتي منها ما يلي:

- ١- صلاحية المرشح للعمل.
- ٢- القدرة على المبادرة في العمل.
- ٣- القدرة على التكيف مع زملاء المهنة والعمل الجديد.
- ٤- الحماس والتفاني من أجل مصلحة العمل.
- ٥- إتقان مهارة الاتصال بالآخرين.
- ٦- وجود بعض الصفات القيادية لدى المرشح.

٧- القدرة على تطوير العمل.

تقنية الاستماع الجيد:

لكي تكون مستمعاً جيداً أثناء المقابلة الشخصية، ينبغي أن تكون:

١- مستعداً للحديث مع من يحاورك.

٢- إنس كل شيء ووجه اهتمامك لمن يحاورك.

٣- حافظ على نظرات العيون.

٤- استمع قبل أن تجيب.

٥- دون الملاحظات إذا احتجت إلى ذلك.

٦- اترك فسحة للصمت الذي يسمح لك بالتفكير الجيد.

ثالثاً: كتابة الرسائل و التقارير :

مهارات إعداد وكتابة الرسائل والتقارير

أولاً - الخطابات :

١- المذكرة الداخلية وعناصرها : اسم المؤسسة وشعارها

اسم ووظيفة مرسل المذكرة الداخلية ،اسم ووظيفة المرسل إليه

تاريخ إعداد المذكرة ،عبارة تلخص موضوع المذكرة

نص المذكرة وما تتضمنه ،بيان الجهات التي ترسل إليها نسخ من المذكرة

٢-الكتاب الرسمي

ويشتمل على مقدمة وموضوع وخاتمة وبه ترويسة واسم المؤسسة والشعار ورقم الكتاب وتاريخ إعداده ووظيفة الشخص الموجه له والموضوع والتحية وعرض الكتاب الرسمي واسم المرسل ووظيفته والتوقيع .

ولابد من مراعاة ما يلي عند كتابة الخطابات :

التركيز على الهدف من الكتاب الرسمي

توضيح الشخص المعني بالموضوع

مراعاة السلامة اللغوية

الاختصار والتهدب والتلطف

عدم التكرار والتسلسل المنطقي

العناية بالشكل وجودة الطباعة وعلامات الترقيم



ثانياً - التقارير

تعريف التقرير:

هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.

ويعرف التقرير بأنه:

- وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.
- عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
- حقائق خاصة بمشكلة معينة، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقة مبسطة، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
- وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات.
- إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور
- عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقرير إداري، فني، طبي، الخ.... وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامة داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنشأة وقياداتها بفاعلية وكفائه، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنشأة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و آراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات أو اقتراحات، وعمل ذلك يجب اتباع أسلوب في أعداد وكتابة التقارير.

يهدف إلى أن يكون التقرير:

واضحاً: سهل فهمة واستيعابه

موجزاً: بما يكفي لغرض منه

كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع

دقيقاً: يحتوي على معلومات صحيحة

ويعتبر التقرير المكتوب أحد أساليب الاتصال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفه عامه ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه **Effective Human Communications** والتي تتلخص في:

المقابلات الشخصية **Interviewing**

المحادثة التلفونية **Telephone**

التقديم والعرض **Presentation**

كتابة التقارير **Report writing**

الاجتماعات **Meetings**

الاستقصاءات **Questionnaires**

الملاحظة ودراسة العينات **Observations**

الوثائق والمستندات **Documents**

الاستبيان **Referendum**

أجهزه الحاسب الآلي **Computers**

أجهزه الفاكس والتلكس Fax & Telex

وتهدف أي من هذه الأساليب أما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين)، إلا أن التقرير يعتبر اتصال في اتجاه واحد حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات.

أهمية التقارير:

١. الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، و يمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

• معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة

• التوثيق والتسجيل

• تبادل المعلومات

• معلومات مرجعية

التقارير وسيلة اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنشاه.

ورغم تنوع وسائل الاتصال داخل دوائر الأعمال، إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١. تعتبر التقارير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت
٢. تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
٣. تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها
٤. تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى وعلى ذلك فإن التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في منشأة الأعمال.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير:

١. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل

٢. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين

٣. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر

وكثيرا ما يترتب على التقرير قرارات معينة، كفصل من العمل، أو استحقاق ترقية، أو نقل، أو إعادة تصميم البرامج الحالية، أو توسيع نشاط المنظمة أو تحجيمه، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

• تحري الدقة والموضوعية

• التأكد من صحة المعلومات

• الصدق في الإدلاء بالمعلومات

• عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابه التقرير (كالصداقة والبغض والمصلحة)
أهداف التقرير:

لا بد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

١. إعلام الغير بأمر من الأمور

٢. تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محده

٣. عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمة، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحا ومحددا في جملة واحدة، مثل: (الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه)... وهكذا

ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

معاونته الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية:

□ التخطيط: يبني على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الانشطه المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ و تتوفر لها مقومات النجاح.

□ الرقابة: أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

□ التوجيه والإشراف: لا يستطيع الرئيس أو المسؤول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمدّه بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

□ المتابعة و التقييم: تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

□ التوثيق والتسجيل: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنة ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنشاه خلال هذه الفترة الزمنية، و تقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشاه.

□ تبادل المعلومات: تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات و الأنشطة المختلفة داخل المنشاه، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشاه.

□ معلومات مرجعية : هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

فوائد استعمال التقارير:

هناك العديد من الفوائد الرئيسة التي تحققها المؤسسات جرا استعمالها للتقارير منها:

(١) إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات، فلسفه المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.

(٢) التبوء بالحاجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة .

(٣) مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف

(٤) تخفيض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق التوصيات والمنتقحات التي تضمنها التقرير

أنواع التقارير:

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة مثل:

أ- حسب موضوعاتها ومنها:

١. التقارير الاخباريه ٢. التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص
 ٣. التقارير السنوية ٤. التقارير المالية ٥. تقارير دورية اشرافيه تتناول موضوعات معينه ٦. تقارير احصائيه وتضمن بيانات في صورة احصائيه كمية
 ٧. تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينه
- ب- أنواع التقارير حسب درجة شكليتها رسمية أو غير رسمية:

١. تقارير رسمية ٢. تقارير غير رسمية

ج. أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:

١. تقارير شفوية ٢. تقارير مكتوبة

د. أنواع التقارير حسب الجهة الصادرة إليها ومنها:

١. تقارير داخلية ٢. تقارير خارجية

كما ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع أخرى وفقاً لما يلي:

أولاً: من ناحية الزمن:

١. تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشأة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير:

☐ يومية ☐ أسبوعية ☐ شهرية ☐ ربع سنوية (كل ٣ أشهر)

☐ نصف سنوية (كل ٦ شهور) ☐ سنوية

وقد يصدر نفس التقرير بوحدة أو أكثر من هذه الدورات، فهناك تقرير مبيعات يومي وآخر شهري يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الانشطة

ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة

ت. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها

ث. احتياجات ورغبات الإدارة

ج. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير

ج. اللوائح والقوانين

٢. تقارير غير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة/ مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضاً واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معاً، فنجد في بعض المصانع مثلاً أن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات،... الخ) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف:

١. تقارير متابعة: وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانة تمثل الفعلي **actual** ويرمز لها بحرف **a** والتمثيل التقديري أو المخطط **planned** ويرمز لها بحرف **p** ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.

٢. تقارير معلومات: وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحياناً تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات. ونادراً ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عن إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

٣. تقارير الدراسات: وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنشأة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشأة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو اتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

٤. تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير وتحديد

أسلوب لقياس ومقارنه الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الافراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ثالثاً: من ناحية المحتوى:

١. تقارير مالية ومحاسبية ، ٢. تقارير الانشطة

٣. تقارير الأفراد (الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، تقييم) .

رابعاً: من ناحية الشكل:

١. تقارير وصفية: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين

٢. تقارير سابقة التصميم: مطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملا بياناتها مثل: تقارير المتعلقة بالرحلات الجوية، الصيانة، تقييم الأداء للعاملين

خامساً: من ناحية التوجيه:

١. تقارير داخلية ٢. تقارير خارجية

خصائص التقرير الجيد:

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

١. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.

٢. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزاً كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.

٣. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً ومفهوماً و بلغه غير غامضة

٤. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز

٥. التاريخ: يجب أن يكون للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

٦. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عمله كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.

٧. التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوماً بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

مواصفات التقرير الجيد: هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

١. البعد الزمني: الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.

٢. الشمولية والارتباط بالموضوع: ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيراً لوقت القارئ ومعد التقرير.

٣. الدقة وصحة البيانات: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

٤. مناسبة الحجم: يجب ألا يكون أصغر أو أكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

□ الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

□ المستوى الإداري الذي يرفع له

□ الموضوع الذي يتحدث عن التقرير

□ شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

و هناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساساً بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

٥. القدرة على الإقناع: كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولا شك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.

٦. أسلوب العرض: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للتقديم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير

٧. الموضوعية: و معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لموافقنا وآرائنا الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه

المهارة في كتابة التقارير: قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علمية يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل:

١. القدرة على التفكير المنطقي

٢. القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

٣. القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

٤. القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

الهيكل العام للتقرير

- بداية التقرير ☐ صفحة الغلاف ☐ صفحة المحتويات ☐ إجراءات التعديل
- ☐ المقدمة (الأهداف، المجال) ☐ ملخص الإدارة ☐ صلب التقرير ☐ عرض المعلومات
- والحقائق ☐ الجداول ☐ الرسوم البيانية ☐ الدراسة والتحليل ☐ خاتمة التقرير
- ☐ النتائج ☐ التوصيات ☐ الملاحق

و تمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل:

١. مرحلة الإعداد

٢. مرحلة التنظيم و البناء الهيكلي

٣. مرحلة الكتابة

٤. مرحلة المراجعة

٥. مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير

أولاً: مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديداً الآتي:

١. الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)

٢, معرفة الهدف من كتابة التقرير

٣, ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟

٤, من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟

٥, الاستخدامات المتوقعة من التقرير

٦. معلومات التقرير

ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي: يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد مايلي:

١. المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة

٢, الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية:

(١) بداية التقرير

(٢) صلب التقرير

(٣) الخاتمة

٣. مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:

لا بد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابته التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته

عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته

خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير

إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاته أو تصحيح ما أخطأ فيه سهوا

ثالثاً مرحلة الكتابه: على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابته المسودة الأولى ولتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابه حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة. ويجب على الكاتب أن يراعي الاتي في مرحلة الكتابه:

- ١ ، أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً وكاملاً ودقيقاً
 - ٢ ، أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً
 - ٣ ، أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر
 - ٤ ، اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ
 - ٥ . استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض
- رابعاً المراجعة: يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة (المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيته وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

مهارات جمع وترتيب و عرض المعلومات:

- البيانات والمعلومات: تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شيء ما أو موقف محدد كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.
- أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة) مثل معدل دوران البضاعة ، نسبة السيولة... الخ.
- ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة

ب. ارتباطها باحتياجات المستخدمين

ت. الشمول

ث. التوقيت المناسب

البيانات المعلومات

- حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات
- حقائق منظمة تفيد مباشرة في صنع القرارات
- بمثابة مادة خام في نظام المعلومات
- بمثابة المنتج في نظام المعلومات
- مدخلات لنظام المعلومات
- مخرجات لنظام المعلومات

الفصل السادس: الاتصال الإلكتروني

نتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال الإلكتروني ، أهمية الاتصال الإلكتروني ، أهداف الاتصال الإلكتروني ، وسائل الاتصال الإلكتروني مخاطر الإنترنت :

أولاً: سلبيات الإنترنت

ثانياً: إدمان الإنترنت

ثالثاً: سمات الأفراد مدمنى الإنترنت

رابعاً: علاج إدمان الإنترنت

الاتصال الهاتفي.

ونتناول ذلك على البان التالي:

أولاً: مفهوم الاتصال الإلكتروني : هو نقل وتبادل المعلومات عن طريق استخدام وسائل الاتصال الحديثة من موبيلات وانترنت ووسائل الاتصال المجتمعي مثل الفيس بوكالخ

ثانياً أهمية الاتصال الإلكتروني:

- ١- تبادل المعلومات والأفكار داخل بنية رقمية يتيح تبادل المعلومات في سهولة ويسر .
- ٢- يتيح التواصل الإلكتروني للأفراد مستوى مرتفع من الوجود الاجتماعي مع زملائهم من خلال المشاركة في المحادثات والحوارات والنقاشات .
- ٣- مواكبة كل جديد على الساحة المحلية والعالمية.
- ٤- يتيح فرص التعلم عن بُعد عن طريق استخدام أدوات التواصل الإلكتروني.

ثالثاً اهداف الاتصال الإلكتروني:

١. تشجيع تبادل المعلومات والأفكار والخبرات المعقدة في كافة المجالات.
٢. التشجيع على احترام القوانين والقواعد والتحلي بالأمانة العلمية.
٣. تنمية عادات وقدرات عقلية ترتبط بكيفية التعامل مع مصادر المعلومات الإلكترونية.
٤. تنمية القدرة على الاتصال مع الآخرين والحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة.

رابعاً وسائل الاتصال الإلكتروني:

١- الإنترنت Internet:

ومن أهم استخداماته ما يلي:

أولاً: البريد الإلكتروني: E-mail

ويستخدم في:

تلقي رسائل من أي شخص يعرف عنوان البريد الإلكتروني والرد عليها.
إرسال الملفات وتلقيها.

إرسال رسائل إلى مجموعات من الناس.

إعادة توجيه الرسائل عند تلقي رسالة بريد إلكتروني.

إرسال الرسائل في أي وقت ومن أي مكان يتاح فيه ذلك.

توفير بيئة مجانية، على خلاف إرسال الخطابات العادية.

يستطيع المستفيد أن يحصل على الرسالة في الوقت الذي يناسبه.

يستطيع المستفيد إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه.

ثانياً. الاتصالات الهاتفية:

إجراء الاتصالات الهاتفية الدولية بالأصدقاء والأقارب حول العالم، من خلال شبكة الإنترنت باستخدام برامج تتيح للمستخدم الاتصال بالهواتف المحمولة والثابتة.

ثالثاً: البحث عن المعلومات:

محركات البحث:

هي عبارة عن برامج حاسوبية تعمل من أجل استرجاع المعلومات المتاحة على صفحات الإنترنت.

رابعاً: النشر.

خامساً: المبيعات.

سادساً: الإعلانات.

سابعاً: التعاملات المالية.

ثامناً: التخاطب.

تاسعاً: الألعاب.

عاشراً: متابعة المستجدات والأخبار: الصحافة الإلكترونية.

الحادي عشر: التعلم عن بعد.

الثانية عشر: نقل وتبادل ومشاركة الآراء والمعلومات والملفات والبرامج

٢- مواقع التواصل الاجتماعي:

الخدمات التي تقدمها مواقع التواصل الاجتماعي:

الملفات الشخصية.

الأصدقاء.

المجموعات.

معايير استخدام مواقع التواصل الاجتماعي:

الكلمة مسؤولة.

تواصل فقط مع من تثق بدينه وفكره وأخلاقه.

قم بتحديث ملفك الشخصي بشكل دوري، ومراقبة صفحتك .

حافظ على خصوصية معلوماتك.

أختر الوقت المناسب لتواصلك مع الآخرين.

احرص على التحلي بآداب الحديث والتواصل الفاعل الإيجابي مع الآخرين.

احذر الاتصال بالعناوين الغريبة.

سلبات الإنترنت:

المواقع اللاأخلاقية.

التعرض لعمليات احتيال، ونصب، وتهديد، وابتزاز.

الدعوة لأفكار غريبة مناقضة لديننا ولقيمنا ومفاهيمنا.

الانغماس في استخدام برامج الاختراق الهاكرز، والتسلل لإزعاج الآخرين .

حياة الخيال وقصص الحب الوهمية والصدقة الخيالية مع شخصيات مجهولة وهمية.

استخدام الأسماء المستعارة.

لا تراعي الاختلافات الثقافية ولا القيم الاجتماعية للأفراد أثناء عملية التواصل.

انعزالية الأفراد من خلال العيش في عالم افتراضي بعيدا عن الأهل.

تسهيل انتشار العنف والجريمة.

ممارسة القمار والتي تنتشر مواقعها ويتم الترويج لها بكل الوسائل عبر الإنترنت.

التشهير بالأفراد والشركات ونشر الإشاعات المغرضة عبر نشرها بالمواقع.

التعب الجسدي والإرهاق والأضرار الصحية

إدمان الإنترنت هو ظاهرة سلوكية مرضية، تشير إلى الاستخدام المفرط للإنترنت من حيث عدد الساعات، حيث يكون الفرد مدفوعا نحو استخدامه، ومنشغلا به عما سواه، ولا يستطيع مقاومته أو الامتناع عنه أو التخلص من.

وترجع ظاهرة إدمان الإنترنت لعدة أسباب، منها: الملل والفراغ، والوحدة، والمشاكل الاقتصادية، والسرية التي يتميز بها الإنترنت، والراحة، والهروب من المشكلات، والمغريات الكثيرة حسب ميول الفرد، والقلق والاكتئاب.

علاج إدمان الإنترنت:

عمل العكس. إيجاد موانع خارجية. تحديد وقت الاستخدام. الامتناع التام.

إعداد بطاقات من أجل التذكير. إعادة توزيع الوقت. الانضمام إلى مجموعات التأييد.

المعالجة الأسرية.

الاتصال الهاتفي :

أسس يجب مراعاتها عند الاتصال الهاتفي:

الرد السريع قدر المستطاع على جرس الهاتف.

استأذن من المتصل قبل أن تضعه على الانتظار.

إذا كنت أنت المتصل بادر بإلقاء التحية وبالتعريف بنفسك.
ابتسم عند الحديث بالهاتف فذلك يجعل صوتك أكثر وداً وترحاباً
كن مستعداً للحديث بمجرد فتح الخط.
لا تنه المكالمة بل دع المتصل ينهيها.
إنهاء المكالمة الهاتفية بعبارة بسيطة مثل: مع السلامة، شكراً... إلخ.

الفصل السابع: فشل ومعوقات الاتصال

اسباب فشل عملية الاتصال

١- اخطاء تكون في المرسل :

- عندما يعتقد ان الدوافع لا تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات.
- عندما يعتقد ان سلوكه في كامل الموضوعية.
- عندما يعتقد انه يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
- عندما يعتقد ان قيمه و معتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات لديه.
- عندما يتحيز لطبيعة الامور و الاحداث.
- عندما يستخدم كلمات ومصطلحات يعتقد ان المرسل مدرك لها.
- عندما يرسل رسالته في وقت يعتقد انه مناسب لمستقبلي الرسالة.

٢- اخطاء المرسل في الرسالة :

- عدم انتقاء كلمات سهلة معبرة.
- لا يفهم معنى المعلومات لديه.
- لا ياتي بحركات جسدية تسي مع المعاني التي لديه.
- لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة.

٣- وسيلة الاتصال :

- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع موضوع الاتصال.
- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.
- استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الاجراءات الرسمية للاتصال.
- استخدام الوسائل المكتوبة و الشفوية للاتصال (حيث التشويه و التعميم و الحذف و الاختزال)

٤- اخطاء المستقبل

- عدم الانصات الجيد.
- وضع افتراضات مسبقة على المرسل للرسالة.
- التسرع في اشتقاق النتائج.
- تنقية المعلومات التي تصله حسب ارادته ، فينتقي منها ما يريد و يهما الاخرى.
- اختلاف درجة النضج و الفهم لديه عن الاخرين.

٥- اخطاء في الرد على الرسالة :

- عدم الاخذ بنظر الاعتبار الوسائل غير اللفظية او التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
- تركيز المرسل على الاهداف التي يسعى لاشباعها دون اهتمام بحاجات ودوافع المستقبل

بعد ان تحدثنا عن طبيعة الاتصال وكذلك الجوانب الاساسية المؤثرة على هذه العملية (اللغة ، الجانب الثقافي و الاجتماعي ، الجانب الانساني) ، و اخيرا ذكرنا بعض الاخطاء التي تسبب فشل عملية الاتصال والتي تحدث في العناصر الاساسية للرسالة سواء كانت من المرسل اثناء نقل الرسالة او من المستقبل خلال الرد عليها.

سنحاول الآن التعرف على ما يلي :-

اولا: مصفوفة الاتصال.

ثانيا: متطلبات الاتصال الفعال.

ثالثا: معوقات الاتصال الفعال.

اولا : مصفوفة الاتصال

نقصد بمصفوفة الاتصال الحالات التي توضح موقف كل من المرسل و المستقبل من عملية الاتصال حيث كل منهما قد يعتبر نفسه محقا او قد يعترف بخطأه وبذلك تتكون لنا مصفوفة فيها اربعة حالات وهي كما موضحة ادناه

أنا	أنا على حق و أنت لست على حق	أنا لست على حق و أنت على حق
	تمثل حالة النضوج و الثقة المتبادلة بين المرسل و المستقبل	المرسل لا يثق في الآخرين
	أنا لست على حق و أنت لست على حق	المرسل و المستقبل لا يثق كل منهم بالآخر وهو موقف يخيم عليه الياس
أنت	لست على حق	على حق

ثانيا : متطلبات الاتصال الفعال

كل اتصال لكي يكون جيدا فانه يتطلب من المرسل و المستقبل ان يلتزما ببعض الامور اهمها :

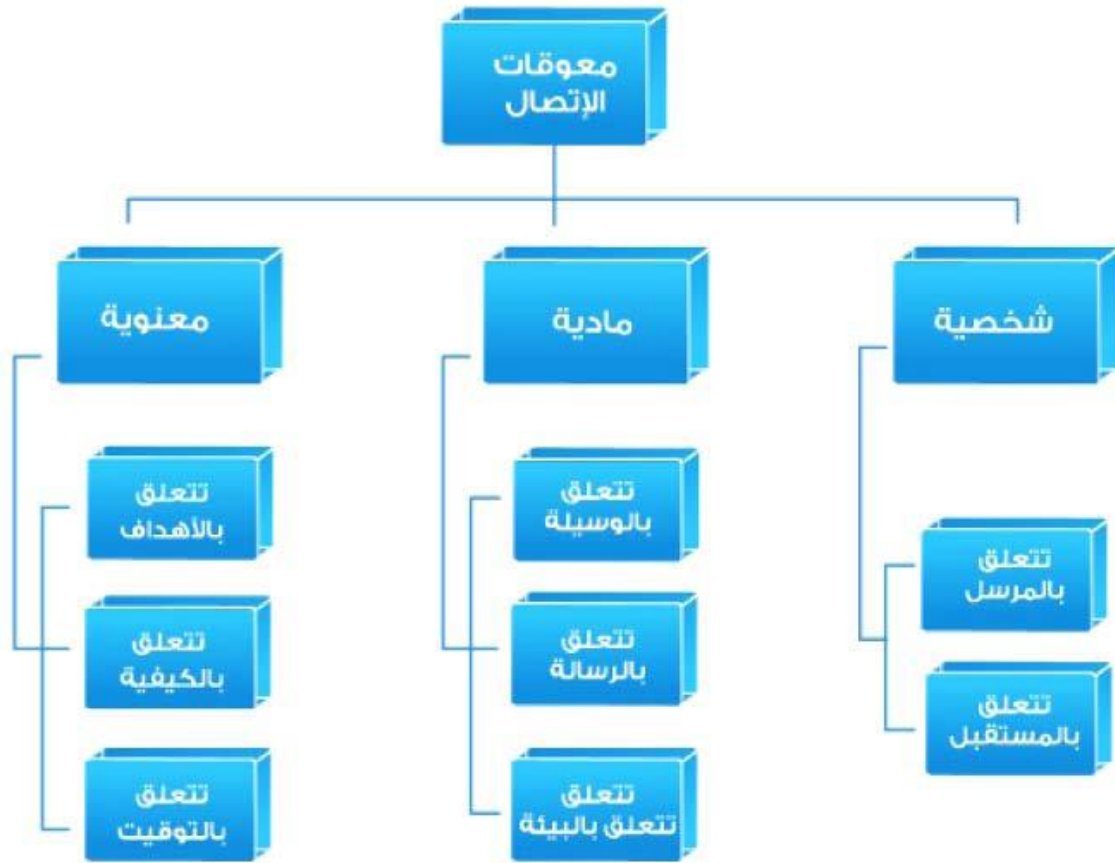
أ- المرسل عليه ان:

- يحدد له هدفا
- ينظم افكاره بوضوح و بشكل مثير
- يتذكر هدفه الرئيسي
- يكن متجها نحو المستقبل ويدرك مدى اهتمامه و المامه بالموضوع
- يتجنب ان يصبح اوتوقراطيا
- يستخدم حقائق و ادلة كافية
- ياخذ في اعتباره تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم
- يكن متحمسا في عرض الموضوع
- اذا كان يريد ان يقترح تغييرا ما فيذكر السبب و يكن واضحا و يتكلم ببطء
- يستخدم لغة يفهمها المستقبل
- دائما ينظر الى المستقبل في عينيه

ب- المستقبل عليه ان

- يتوقع اولا موقف و رسالة المرسل
- يبحث عن الافكار الرئيسية للمرسل
- يحلل هدف المرسل
- يكن متجها نحو المرسل
- ياخذ بالاعتبار احقية المرسل في التحدث باوتوقراطية حسب موقعه
- يقوم الحقائق التي يذكرها المرسل ويحاول الربط بين الادلة و الاستنتاجات
- يتجنب تحيزاته هو يحاول فهم موقف المرسل
- يكن منتبها و يقظا
- يكن مفتوح الذهن للافكار الجديدة يتقدم باقتراحاته ويفكر قبل ان يجيب
- يحلل اللغة في اطار ما تعنيه المرسل
- دائما ينظر الى المرسل في عينيه

ثالثا : معوقات الاتصال الفعال



أولاً - المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه مما يجعلنا نقع في الإشكالات دون أن ندري.

وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقات بينهما.

١. معوقات خاصة بالمرسل:

• قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة : أهمها عدم وضوح الهدف من الرسالة فيصيبها التشويش والتردد والاضطراب أو عدم الاستعداد للرسالة أبرز مثال على ذلك عندما يطلب من شخص فجأة أن يقول كلمة في حفل خاص بدون أن يستعد لها فيوضع نفسه في حرج فلا يدري كيف يعبر عن ما يريد.

• عدم قدرة المرسل على قياس مدى قابلية المُستمع على الاستيعاب فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستمع ولا يستطيع المتابعة وإلتقاط كل ما قيل.

-المعوقات الذاتية للمرسل:

- صعوبة التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم فقد يكون المرسل إنساناً مُركز حول ذاته ويفتقد أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضى الطرف الآخر أو يظل في قوقعته لا يري سوي جدرانها الداخلية مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته.
- ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون ويتخذ موقفاً صراعياً أو هجوماً في حين يعتقد أن الطرف الآخر يبادلله التنافس والصراع وكل ذلك يعرقل الاتصال.
- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:

قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية أو مذهبية أو إقليمية أو عرقية وعقائدية أو مصلحة وخطورة هذا النوع الأخير من التحيزات هو أنه يظل مغلقاً من الضبط وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المستمع ليس كشخص أو إنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن نفهم ويعترف بها بل التعامل معه كرمز الشر أو السوء أو كمصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول إلى الأهداف الذاتية في هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسف أمل إمكانية نجاح الاتصال.

-قصور تخطيط الاتصال:

يهدف الاتصال أساساً إلى التأثير على المستمع بشكل ما مثل (أخذ موافقة ، تغيير رأيه ، إقناعه بتبني مسألة ما ، تزويده بمعلومات) فلا بد من تخطيط عملية الاتصال من خلال التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون الطرف الآخر مستعد لتقبلها وكذلك المنفذ للوصول إلى الطرف الآخر ، ويفشل الاتصال إذ عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إليه.

-انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر:

قد ينطلق المستحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة توقعه على ذاته مفترضاً أن الطرف الآخر موافق على كل ما يقال ، ولكنه لم ينتبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح لأن الطرف الآخر لا يتماشى معه ولا يكثرث لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي لذلك انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي لا تفاعل فيه يحوله إلى اتصال من جانب واحد يضل سبيله إلى هدفه في أغلب الأحيان.

٢. معوقات خاصة بالمستقبل:

عملية الاتصال ثنائية لا تستقيم إلا بتفاعل المتحدث والمستمع في نفس الوقت ونجاح الاتصال تتوقف على مسئولية كل منهما والمشكلة قد تكون في الطرفين معاً أو في أحدهما لذلك تكون من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لابد من الوقوف عندها:-

-سوء التقاط الرسائل ومنها:

•التسرع في تأويل المقصود بالحديث وعدم التروي للوصول إلي كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضع الهدف.

•تشويش ذاتي كالإشغال بأمور أخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة.

•وجود عادات إستماع سيئة عند المستقبل.

-إدراك انتقائي مُفرط:

هي أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل حيث أنه لا ينتبه لكل الحديث، بل هو يركز علي عناصر منتقاة سلفاً وقد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة وإضطراب عملية الاتصال.

-سوء إرجاع الأثر:

كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلي الاسترشاد بردود فعل المستمع كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار ولهذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل أو إرجاع أثر واضح لفظي أو غير لفظي.

-التحيز والأحكام المُسبقة تجاه المرسل:

وهي من أخطر ما يهدد الاتصال لمستمع يقف موقفاً مسبقاً من المتحدث بعد أن صنفه بشكل ما أو أسقط عليه نوايا من نوع معين ، فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث إنتقائياً فهو لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه ، وإذا تدخلت معوقات الإرسال والاستقبال في نفس الوقت تحول الاتصال إلي حوار أصم أو إلى مهاترات وتهجمات متبادلة أو سادته الشك والحذر.

ثانياً - المعوقات التنظيمية :

•معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي :

-قد يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها مُتعثرة أو يشوبها الفوضى مثل غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الإشراف ومنها عدم احترام هذا التنظيم

وتقادمه بما لا يتمشي مع نمو المؤسسة والتحويلات التي طرأت على أهدافها ونشاطاتها ومراكز القرار والتنفيذ فيها.

- المركزية / طول خط السلطة / شكل شبكة الاتصالات.

- معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي:

هناك حالات تقوم بخرق التنظيم الرسمي مثل الاتصالات السرية من خلال التنظيمات الغير رسمية حيث أن الاتصالات هنا تتصف أساساً بتحريف الواقع ونقل معلومات مشوهة وقد يصل الأمر حد التجسس والوشاية وبث الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل ويتم ذلك بسبب الصراعات الخفية والعننية على المستوي التنظيمي وقد تكون الصراعات ذاتية أو مصلحة أو صراعات على النفوذ وهي تؤدي غالباً إلى بروز تحالفات خفية يقابلها تحالفات مضادة وتستمر الحرب الضمنية بينهما مما يهدد بالشلل للتنظيم الرسمي ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية وتحويل النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية.

- معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

قد تكون العلة تكمن في انعدام المنهجية العلمية في استخدام الأدوات المتوفرة في المؤسسة ، فهذه الأدوات قد لا تكون كافية (عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصالات وقد تكون صيانتها سيئة (تعطل الفاكس) أو تكون بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات وتكوين أرشيف جيد وكذا عدم الالتزام في توقيت إرسال المعلومات (مبكرة - متأخرة).

ثالثاً - معوقات نابعة من قنوات الاتصال: (الفاكس : عدم السرية - انتشار الشائعات)

• قناة غير كافية:

- شبكات تليفونية وما تعانيه من أعطال وتقادم.

- صعوبات الحصول على تلکس أو فاكس.

- بطء البريد وضياعه.

- الصيانة.

- المواصلات والانتقال المكاني.

قناة مشوشة:

- انقطاع الخط وتداخل الخطوط.

-تداخل محطات الإذاعة.

-ضوضاء عالية تحيط بالإطار المكاني.

-كثرة المكالمات للمدير.

-كثرة الراجعين للمدير.

-كثرة التفصيلات في المذكرات والتقارير والإطالة في التفصيلات الثانوية.

-قنوات غير ملائمة.

من أبرز مقومات فن الاتصال استخدام القناة الأكثر ملائمة لإيصال معلومات من نوع معين إلى جمهور له خصائص وظروف معينة.

مثال: يقال كلام بالهاتف لشخص من الناس بينما لا يجوز أن يقال إلا شفهيًا لشخص آخر في لقاء وجهًا لوجه ، وكذا المدرب الخبير يدرك أن المحاضرة ليست أنجح الوسائل لنقل المهارات.

رابعاً - معوقات إجتماعية:

هي أكثر جوانب الاتصال حساسية وغموض منها:

•معوقات اجتماعية داخلية:

- غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية الوظيفية.

- حصول المواطن على حقوقه بمدي بُعد أو قربيه من المراجع الذي يؤدي الخدمة.

-تأثير الزمن المعاش على عمليات الاتصالات وانعكاساتها على عدم الدقة وقلة التخطيط وهدر الوقت وتكرار المعلومات بشكل مطول يشوش على المحتوي الوظيفي.

باختصار..إن الإطار الثقافي العربي للتقنيات والأساليب الحديثة تُعيق عملية الاتصال نتيجة تعارض بين استخدام تقنيات متطورة وبين استمرار عادات وتقاليد وأساليب تواصل موروثة لازالت تحكم حياتنا وعلاقاتنا الاجتماعية.

•حواجز الاتصال الثقافية بين الجماعات:

-ما زالت الأمور تسير في نفس الاتجاه حيث درس الإنجليز والفرنسيون في أواخر القرن الماضي وأوائل هذا القرن عادات العرب في مختلف أقطارهم تمهيداً لاستعمارها والتواصل معها بعد الاحتلال ولقد اكتسب الإنجليز شهرة ذائعة الصيت في معرفة كيفية التخاطب مع مختلف الجماعات المحلية من خلال معرفة عاداتها وطقوسها ومُحرماتها أما أرشيف وزارة الخارجية الفرنسية فهو يزخر بالتقارير التي كان القناصل يرسلونها منذ قرن مضي إلي الآن عن أدق تفاصيل عادات بعض الفئات السكانية العربية في بلاد الشام ، حتى الفروق في طريقة أداء فريضة الصلاة بين السنة والشيعة.

ولذا نشير إلي بعض العوامل التي تعوق الاتصال بين الجماعات والمجتمعات:

١. التباعد الاجتماعي: إنه من المعوقات الأكثر شيوعاً أمام الاتصال بالغريب ومصدر حذر دوماً لأننا لا نعرف ما إذا كان يمكن أن يصيبنا من خير أو شر ، ونحن أميل تلقائياً إلي توقع الشر في هذه الحالات ، لذلك يظل الإنسان دفاعياً كتوماً لا يتواصل إلا بقدر محدود ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وإنحسارها.

٢. التحيزات الاجتماعية: وتبرز دائماً عند الجماعات الغريبة في اتجاه سلبي وتؤدي إلي تفشي الفرقة والاختلاف ويقوم على أساس ديني أو عرقي أو إقليمي وتكون العلاقة من النوع العدائي.

٣. طقوس الاتصال: لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب مُحددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي يكوّنها التفاعل بين الأجيال.

ولابد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيداً مع هذه الجماعات كذلك لابد من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية إذا أردنا أن نتجنب مآزق الاتصال التي تتفاوت في خطورتها إذ لكل مجتمع محرمات ومواقع لا يجوز المساس بها أو حتى الحديث عن موضوعاتها.

خامساً - معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل:

١. عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات حيث يعتبر عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات احدي صور المعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل حيث يصعب على العاملين التكهن بيوم الدفع.

٢. عدم الانسجام والثبات على المبدأ في تطبيق سياسات الأجور من حيث القيمة والطريقة وميعاد الدفع وذلك يسبب سوء الاتصال وعدم المعرفة.

٣. عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية:

يعتبر عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية: أحد معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل ويمكن التعرف على أهمية هذا المؤشر من خلال المجالات التي يساهم بها قياس الإنتاجية في مجال إدارة العمل.

٤. عدم وجود سياسات بالنسبة للعلاوات الدورية والعلاوات التشجيعية: ويعتبر عدم وجود سياسات محددة للعلاوات الدورية والتشجيعية من معوقات الاتصال من منطلق عدم معرفة العاملين بالضوابط التي تحكمها.

٥. سوء نظام الاتصال بين الأفراد: يحتاج الأفراد للتعامل مع الرؤساء والزملاء إلى وجود نظام اتصال جيد يسهل انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه ويعتبر سوء الاتصال الناتج من صعوبة التفاهم والمعرفة بمثابة مُعَوِّق في حد ذاته فلا يكفي أن يوجد نظام اتصال بالمنظمة بل يجب أن يتسم بصفات النظام الجيد.

سادساً- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل بها:

١. عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا يقلل من أهمية الفرد بالنسبة لنفسه ومدي تمتعه بمركز اجتماعي عن طريق الأداء الوظيفي يستطيع إشباع حاجاته الاجتماعية وتحقيق مكانته بين أسرته وأقاربه وأصدقائه.

٢. عدم إتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرات العملية حيث لم تُتاح لهم الفرصة بعد مناقشة الوضع مع الإدارة العليا نظراً لصعوبة الاتصال ولسوء فهم وجهة نظرهم من قبل المسؤولين.

٣. عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة والمهارات ينتج عنها عدم اختيار الفرد المناسب للبرنامج المناسب وعدم توافر المعلومات الكافية حول البرنامج وتأخر وصول بيانات معينة للأفراد مما يقف حائلاً بين الفرد والاستفادة من البرامج المعروضة.

٤. المشكلات المرتبطة بتنسيق جهود الأفراد: مشكلة التنسيق يترتب عنها تبادل المعلومات مع الإدارات المختلفة والأقسام الأخرى بخلاف جماعة العمل التي يرتبط بها الفرد.

٥. المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء: يهتم كثير من الأفراد التعرف على نوعية وكيفية أدائهم بين فترة وأخرى ، حيث يستمد البعض من وراء التعرف على الأداء جزءاً من القيم الداخلية للعمل والتي يستطيع من خلالها إشباع نوعيات الحاجات الإنسانية.

سابعاً- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي:

- عدم ملائمة المكان من حيث الحجم وطريقة إعداده مفتوح أو مغلق.
- عدم ملائمة درجة الحرارة والتهوية والإضاءة.
- عدم قيام إدارة العلاقات العامة بمسئوليتها فيما يتعلق بالعاملين داخل المنظمة.
- إهمال الأثر السيئ لوجود ضوضاء تؤثر على العمل.
- إهمال الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية في المنظمة.
- كثرة الإحصاءات المطلوبة من الجهات الرقابية.
- سوء قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية.
- القيود والضغوط التي تفوضها اللوائح والقوانين المستحدثة إلي أن يتعود عليها العاملون.
- عدم توعية العمالة الأجنبية بالقوانين واللوائح المنظمة للمجتمع.

ثامناً- معوقات مرتبطة بالنواحي الإدارية:

- عدم تحديد الأهداف بوضوح ودقة منذ البداية.
- عدم التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم من منطلق الكفاية والفعالية بالنسبة للموارد المتاحة.
- تقييم المخرجات بإعتبارها المنتج النهائي أو الهدف الذي قصد تحقيقه مع إجراء التحليلات اللازمة لتصحيح المسار لأخذ المتغيرات والعوامل المستجدة بالنسبة للمدخلات أو المخرجات.

•معوقات الاتصال بضعف وعدم فعالية القيادة الإدارية:

- إعتمدت النظرية التقليدية في قياس مدي كفاءة وفعالية القيادة الإدارية على السمات والصفات الشخصية للمدير بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى إلي تطور الفكر الإداري أخذين في

اعتباره متغيرات أخرى مثل الموقف وجماعة العمل والظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة نفسها من منطلق علاقات التفاعل والتأثير بين هذه المتغيرات لذلك من المعوقات المرتبطة بنوعية نمط القيادة الإدارية من حيث الضعف وعدم الفعالية فيما يلي:

- إغفال القائد الإداري لأهمية النظرة الشاملة للمنظمة.
- تجاوز القائد الإداري في نظريته إلى عاملي العمل والعاملين.
- إغفال القائد الإداري لأهمية التنظيم الغير رسمي بين الأفراد والتكيف والربط بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لخدمة أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- عدم تفهم القائد الإداري لأبعاد ومحددات وظيفته بالكامل .
- افتقار القائد الإداري للتطوير والاستحداث المستمر في متغيري المهارات والمعرفة .
- إغفال القائد الإداري لأهمية المدخل السلوكي في الإدارة والجوانب المرتبطة به .
- عدم فاعلية القائد الإداري وبعده عن الموضوعية في تفسيره لمفهوم السلطة وتمسكه بجانب العقاب والمواخظة وسوء استخدام تقارير الكفاية .
- عدم اهتمام القائد الإداري بقدره العاملين الإبداعية والإبتكارية .

تمت بحمد الله