

البرنامج التدريبي:

مهارات الاتصال الإداري



كافة حقوق الطبع محفوظة لمركز رُدنا للتدريب ويمنع إعادة نشر أو طباعة أو تصوير الحقيبة التدريبية ويمنع سحب نسخ الكترونية منها وتوزيعها ونشرها دون إذن خطي من المركز وأي مخالفة مما ذكر يعتبر إساءة لحقوق الملكية الفكرية ويعرض للمساءلة القانونية.

عزيزي المتدرب

يسرنا أن نرحب بك في البرنامج التدريبي:

مهارات الاتصال الإداري

سائلين المولى عز وجل أن يطرح البركة في هذا البرنامج وأن تعم الفائدة للجميع بإذن الله.



إرشادات المتدرب

- ١ - المشاركة الفعالة أثناء البرنامج.
- ٢ - عدم التشويش ومقاطعة المدرب بأمور خارج نطاق البرنامج.
- ٣ - توجيه الأسئلة التي أشكلت على المتدرب.
- ٤ - الالتزام بالهدوء.

الهدف العام:

تهدف الدورة إلى تعريف المتدربين بأسس الاتصال الفعّال واكسابهم المهارات اللازمة.

الأهداف:

- التعرف على مفهوم الاتصال ومراحل تطوره.
- التعرف على مبادئ الاتصال الأساسية.
- التعرف أهمية الاتصال الإداري.
- التعرف على أنواع الاتصال ومكوناته وخطواته.
- التعرف على المهارات الضرورية للاتصال الإداري الفعال.

عدد أيام الدورة التدريبية:

يوم واحد.

محاور الدورة التدريبية:

- تعريف الاتصال.
- مراحل تطور الاتصال.
- مكونات الاتصال.
- العوامل المؤثر في فعالية الاتصال.
- أنماط الشخصية.
- أنواع الشخصيات.
- أهمية الاتصال الإداري.
- طبيعة الاتصال في المنشأة.
- أنواع الاتصال.
- وسائل الاتصال.
- مهارات الاتصال الإداري الفعال.
- معوقات الاتصال الإداري.

ما هو هدفك من حضور دورة
مهارات الاتصال الإداري؟

مهارات الاتصال الإداري



ما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد أي مجتمع وبعضهم، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتتبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع والتفاعل مع الآخرين ويقضي الموظف في المتوسط ٧٥% من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد اللذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

مراحل تطور الاتصال:

إن الإنسان الذي يتصل الآن بالآخر بكل سهولة، والذي يدرس قواعد الاتصال، والإتيكيت، والإدارة الفعالة، أتى عليه حين من الدهر لم يكن لديه حتى القدرة على الكلام، ولا الكتابة؛ فالبشرية مرت بالعديد من المراحل حتى تكتسب القدرة على الاتصال السليم، ونحن هنا نعرض للتغيرات الجذرية التي حدثت في قدرة الإنسان على فهم المعاني، وكيفية نقلها للآخرين، وهذا ما يطلق عليه (نظرية الانتقالات) وهي النظرية التي تقسم مراحل تطور الاتصال كالتالي:

المرحلة الأولى: عصر الإشارات والعلامات:

البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة منذ ملايين السنين، وكان في تلك الفترة اتصال بين المجموعات والبشر بعضهم البعض وانتقال خبراتهم من جيل إلى جيل، وكان اتصالهم عن طريق الأصوات (الزمجرة، الهمهمة، الصراخ) بالإضافة إلى لغة الجسد وإشارات الأيدي والأرجل.

المرحلة الثانية: عصر التخاطب واللغة:

يرجح ظهور اللغة خلال ٣٥ - ٤٠ ألف سنة مضت البشر والذي يطلق عليها "إنسان الكرومانيون" الذي عثر على بقاياها في كهف كرومانيون بفرنسا.

المرحلة الثالثة: عصر الكتابة:

فقد استغرق الانسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة، واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية.

وقد مرت الكتابة بالعديد من المراحل:

✚ الكتابة التصويرية.

✚ الكتابة على أساس النطق.

✚ الكتابة الألفبائية.

المرحلة الرابعة: عصر الطباعة:

وتعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية وهي تحويل الصور والكتابة إلى مطبوعات على أوراق وما إلى ذلك.

المرحلة الخامسة: عصر الاتصال الجماهيري:

هي عملية توصيل الرسائل والأخبار والمعلومات لأكبر قدر ممكن من الجمهور باستخدام وسيلة إعلامية قادرة على ذلك مثل: التلفاز أو الصحافة أو الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

المرحلة السادسة: عصر الاتصال التفاعلي:

يقصد بالاتصال التفاعلي بأنه: تبادل الأفكار والآراء بين الطرفين من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة، ومن أبرز مظاهرها الاندماج الذي حدث بين تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الأقمار الصناعية، حيث أصبحت أجهزة الكمبيوتر والانترنت وأجهزة الهواتف المحمولة من أبرز التقنيات التفاعلية المتطورة والمتجددة باستمرار.



نشاط ١ ٢ دقائق



من وجهة نظرك ما هي وسائل الاتصال التي ممكن استحداثها في المستقبل؟

أهمية الاتصال الإداري:

للاتصال الإداري أهمية كبيرة في حياة الأفراد وكذلك على نطاق المنشآت فقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين ٧٠% و ٨٠% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء.

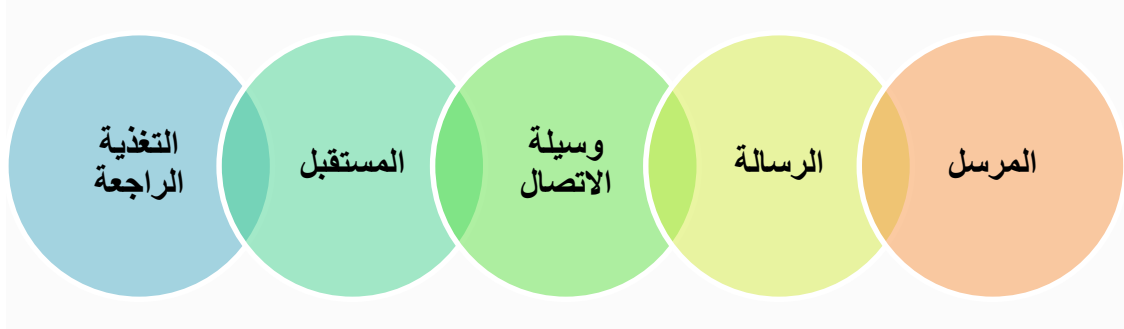
وترجع أهمية الاتصال الإداري لأسباب متعددة، من أبرزها:

- يتناول المشكلات التي تنشأ في المنشآت ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.
- ترتبط الكفاءة الانتاجية للعمل إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال.
- تساعد الأفراد على فهم أهدافهم وواجباتهم ومهامهم.
- يسهم الاتصال الإداري في تكوين علاقات انسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.



مكونات الاتصال

المكونات الرئيسية لعملية الاتصال هي:



- المرسل:

هو الطرف الذي يبدأ من عنده الاتصال، والمصدر الأول للمحتوى الذي سيتم نقله، ويعمل على توصيله بنفسه، أو عن طريق وسيط.

- الرسالة:

هي المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل بتزويده بمحتوى الرسالة من معلومات، وأفكار وانطباعات وإيماءات، ولهذا يتطلب من المرسل صياغة الرسالة بدقة ووضوح واختيار الكلمات التي تتماشى مع المستقبل.

- وسيلة الاتصال:

هي الطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل، ويرتبط نجاح عملية الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الاتصال المناسبة منها: الاصال الشفهي، الاتصال المكتوب، لغة الجسد (الايماءات)... وغيرها.

- المستقبل:

هو الطرف الذي يتم تزويده بمحتوى الرسالة الذي أرسل من قبل المرسل.

- التغذية الراجعة:

هي رد الفعل الآتية من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل.

العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال

١- عوامل فعالية المرسل:

- المصداقية.
- الوضوح.
- عدم الإطالة.
- البراهين.
- مراعاة الأسلوب اللغوي والصياغة.
- استعداد الطرف الآخر لتلقي المعلومات.

٢- عوامل فعالية الرسالة:

- ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة، سهولة استيعابها ويرتبط بها خمس متغيرات أسلوبية هي:
- القابلية للاستماع أو القراءة وهي الصفات التي ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وجمل قصيرة.
 - أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه، تنوع المفردات، أو تجنب تكرار نفس الكلمات.
 - الواقعية، أي التعبير عن الواقع وتجنب الميل للتجريد.
 - القابلية للتحقق أي احتواء الرسالة على جمل وعبارات علمية يمكن إثباتها أو التحقق منها.
 - يوجد أيضا ما يسمى بالاستمالة، حيث ترتبط الرسائل بثلاث استمالات يساعدن على وضوحها:
 - الاستمالة العاطفية: وتشمل إيجاد مشاعر ملائمة لدى المتلقي من خلال مخاطبة القيم والعواطف، أو من خلال وضعه في جو سعيد عند استقبال الرسالة.
 - الاستمالة العقلية: وهي تستخدم المنطق والشواهد التجريبية لتأكيد الرسالة.
 - استمالة التخويف: وهي تخاطب غريزة الخوف عند المتلقي.

٣- عوامل فاعلية المستقبل:

- شعور المستقبل بأهمية الرسالة وما تحمله من خبرات، أو معلومات أو أفكار.
- أن تتوفر لدى المستقبل اتجاهات إيجابية نحو نفسه، ونحو المرسل.
- المكان والجو المناسبان مثل التهوية الجيدة والإضاءة، والراحة الجسمية والنفسية.



نشاط ٢ ٢ دقائق



سرد زميلك معلومات عن نفسه وأنت استمعت إليه جيداً
اذكر المعلومات التي سمعتها من صديقك للمجموعة؟

تصنيفات الاتصال الإداري

يتم تصنيف الاتصال بأنه:

(أ) الاتصال الغير رسمي.

(ب) الاتصال الرسمي.

	INTERNAL	EXTERNAL
FORMAL	يحدث في المؤسسة أو المنشأة، بطريقة رسمية لتوجيه الأوامر. يحتوي هذا النوع من الاتصالات على الأشكال التالية: (١) الاتصال التنازلي. (٢) الاتصال التصاعدي. (٣) اتصال أفقي.	هذا النوع من الاتصالات تكون بشكل رسمي لكن خارج المنشأة: رسائل ورقية أو رسائل إلكترونية تقارير اخبار إعلانات في المواقع الإلكترونية أو عن طرق مواقع التواصل الاجتماعي الرسمية.
INFORMAL	الاتصالات غير الرسمية تحدث، من خلال مجموعات غير رسمية، موجودة داخل المنشأة هذا الاتصال ليس لديه طريقة رسمية للتوجيه، قد ينتشر من أي شخص إلى أي شخص، بأي طريقة وفي أي اتجاه.	يكون اتصال خارجي غير رسمي مع العملاء أو البائعين أو الموردين أو المستثمرين عن طريق ايميل أو رسالة هاتف أو مكالمة هاتف أو وجه لوجه أو عن طريق مواقع التواصل الشخصية.

- الاتصال الغير رسمي:-

هو الذي يستخدمه الأفراد في تعاملاتهم غير الرسمية في المنشأة، ويمكن من انتقال معلومات لا تمثل الحقيقة وكذلك الإشاعات، ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة مجموعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي الناجح يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك.

- الاتصال الرسمي فتتضمن العديد من الوسائل منها الآتي:-

- ١ - الوسائل السمعية المرئية.
- ٢ - الهاتف.
- ٣ - الندوات والاجتماعات واللجان.
- ٤ - الكتيبات والأدلة.
- ٥ - الخطابات.
- ٦ - التقارير.
- ٨ - الشبكات الحاسوبية ووسائل الاتصال الحديثة.

أنواع الاتصال



أولاً: نوع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

١ - **اتصال لفظي:** ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل، ولا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبرة "أهلاً وسهلاً" قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

٢ - **الاتصال غير اللفظي:**

ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل:

- لغة الإشارة.
- لغة الحركة والأفعال.

ثانياً: نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

١ - **الاتصال الذاتي:**

وهو عبارة عن الأفكار التي تجول في نفس وعقل الفرد، وهو أيضاً صوت الضمير في داخله، كما أنه عبارة عن التمازج بين العقل والقلب.

٢ - **الاتصال الشخصي:**

وهذا الاتصال يكون بين شخصين أمام بعضهما البعض، أو أكثر من شخص.

٣ - **الاتصال الجمعي:**

في هذا الاتصال تكون الرسالة موجهة لمجموعة من الأفراد المعروفين على المستوى الشخصي للمرسل، مثل نقاشات زملاء الدراسة، أوزملاء العمل، وكذلك بين أفراد الأسرة.

٤ - **الاتصال العام:**

يمثل هذا الاتصال الندوات والمؤتمرات والمحاضرات، بحيث تكون الرسالة متخصصة في موضوع معين، والجمهور يهتم بصورة كبيرة بهذا الموضوع، يقوم المرسل بإرسال المعلومات ويستقبلها المستقبل، ثم يردون على المرسل ببعض الأسئلة وهكذا.

٥ - **الاتصال الجماهيري:**

وهو عبارة عن إرسال رسالة إلى مجموعة كبيرة من المستقبلين، وهؤلاء المستقبلين في العادة مجهولين بالنسبة للمرسل، والمرسل يقوم بإرسال رسالته من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية، مثل التلفاز والراديو أو الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

٦ - **الاتصال الوسيط:**

هذا الاتصال يكون بين المرسل والمستقبل من خلال الهواتف سواء الأرضية أو المحمولة.

أنماط الشخصية

تختلف أنماط الأشخاص من جهة استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم، فمن هذه لذلك يقسم الأشخاص إلى ثلاثة أقسام:

١ - البصري:

هذا الشخص يرى العالم حوله من خلال الصور والرؤية بالعين حتى أنه عند الحديث عن المعاني المجردة يحولها إلى صور مشاهدة فهو يركز أغلب انتباهه على صور وألوان التجربة، وعندما يصف حادثة معينة يصفها من خلال الصور، وتجد عباراته يكثر فيها: أرى - أنظر - يظهر - مشهد - وضوح - لمعان - ملاحظة - مراقبة - منظر - ألوان - ظلام - ظلال - شروق.

هذا الشخص تجده سريعاً في حركته سريعاً في كلامه في أكله، حياته على نمط سريع وذلك بسبب تأثره بالنمط الصوري القائم على الصور المتلاحقة والضوء.

٢ - السمعي:

هذا الشخص الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات وفي رؤية العالم من حوله هو السمع، هذا الشخص يحب الاستماع كثيراً وله مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيراً باختيار الألفاظ والعبارات وتجد كلامه بطيئاً، ويركز على نبرات صوته عند الكلام كما أنه يميل للمعاني التجريدية النظرية كثيراً.

وتجد عباراته يكثر فيها: اسمع - أنصت - إصغاء - صوت - رنين - لهجة - ازعاج - صياح - همس - ثرثرة - سهيل - زئير - رعد.

الشخص السمعي يتأني في اتخاذ القرار ويجمع أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذه ويقلل إلى أدنى درجة مستوى المخاطرة، فهو رجل قرار حذر.

٣ - الحسي:

هذا الشخص ينصب اهتمامه الرئيسي على الشعور والأحاسيس، وإذا حكى لك عن تجربة معينة سيحكى لك من خلال ما شعر به وما أحس به، ولذلك فإن قراراته مبنية على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة.

هذا الشخص تجد كلامه أكثر بطئاً من سابقه ويستشعر ثقل المسؤولية أكثر من غيره ولذلك ينفعل للمبادئ ويندفع للعمل لها وتجد عباراته يكثر فيها: شعور - إحساس - لمس - إمساك - حار - بارد - ضغط - شدة - ألم - حزن - سرور - ثقل - جرح - ضيق.

أنواع الشخصيات

تختلف شخصيات الأفراد، نظراً للبيئة المحيطة بهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، وطبيعة عملهم، مما يلعب دوراً كبيراً في تحديد اهتماماتهم، ورغباتهم، وسلوكياتهم، ويكسبهم صفات تميزهم عن الآخرين، ولذلك تختلف طرق التعامل مع الشخصيات حسب أنماطها.

الشخصية العصبية:

صفاتها: هي شخصية سريعة الانفعال، ويمكن استفزازها بكل سهولة، فهي سريعة الغضب، ودائماً ما يكون الشخص العصبي ذا صوت عالٍ.

كيفية التعامل معها:

- في حال ظهرت بوادر الانفعال لدى هذه الشخصية يجب تأجيل المناقشة معها لوقت آخر دون الرضوخ إلى متطلباتها من أجل تقادي إنفعالها.
- مناقشة الأشخاص العصبيين بالوسيلة التي يفضلونها مع الابتعاد عن سياسة الأمر الواقع أثناء النقاش معهم.
- عدم الانفعال مع انفعالات الشخص العصبي لأن ذلك سيزيد الأمر سوءاً، عند مناقشة الأشخاص العصبيين لا بد من اختيار الوقت المناسب لذلك.

الشخصية البسيطة والودودة:

الصفات:

- هادئ الأعصاب، وكثير الاسترخاء.
- يقابل الآخرين برحابة، وود.
- يستملك قلوب الآخرين، ويشعرهم بالأمان أثناء وجوده.
- يلقي قبولاً من الآخرين.

كيفية التعامل معها:

- الحرص على معاملته بالحُسن.
- تقديره، وحسن الاستماع إليه.
- الاستمرار في مناقشته حتى النهاية، أو تغيير محور الحديث.
- التعامل بجديّة حينما يتطلب الأمر ذلك



الشخصية المخالفة أو المعارضة:

الصفات:

- يبدو غير مكترث بالآخرين، ولا يبدي اهتماماً بهم، مما ينفّرهم منه.
- يبدو سلبياً، لافتقاده الثقة بالآخرين.
- يبدو نمطياً في أفكاره، وتصرفاته، ولا يكثر للتغيير.
- يعترض كثيراً، ويبدو عنيداً ومتشداً لآرائه.
- يكثر من الحديث عن نفسه، وعن ماضيه.
- يبدو في الظاهر ملتزماً، لكنه في الحقيقة ليس كذلك.
- يتجنب المخاطرة، ويخاف من الإخفاق والفشل.

كيفية التعامل معها:

- الإيجابية في التعامل معه، وإبداء الرغبة في معرفة وجهات نظره.
- إثبات صحة الآراء عن طريق تدعيمها بالأدلة.
- عدم منحه المجال لمقاطعة الآخرين أثناء حديثهم.
- التحلي بالصبر أثناء معاملته والتخاطب معه.
- التدرج في طرح الأفكار الجديدة أثناء الحديث معه.

مهارات الاتصال الإداري الفعال



مهارة الحديث:

هناك عدة طرق تقوم بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث، ومنها:

- ١- حدد أهدافك الحديث.
- ٢- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- ٣- تذكر أن أثناء الحديث (لوجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيراً من المعنى.
- ٤- يجب أن تكون حديثك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- ٥- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
- ٦- كن صريحاً عندما يوجه الآخرون سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- ٧- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها.
- ٨- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
- ٩- تحكم في حركات شفطيك وحواجبك.
- ١٠- راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام.
- ١١- ابتعد عن التهديد في المناقشة.
- ١٢- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعد هذه الحدود.

مهارات كتابية:

يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي يجب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطاباً أو أوامرالخ

- هل هذا الخطاب ضروري حقيقة؟
- هل هذا الخطاب كافٍ؟
- هل هذا الخطاب فعال؟

مهارات الإصغاء:

- فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخابط وجهاً لوجه:
- ١- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم.
 - ٢- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدته على الكلام بحرية.
 - ٣- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم.
 - ٤- عليك أن تعطي الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار.
 - ٥- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى.
 - ٦- شارك وجدان المتكلم.
 - ٧- كن صبوراً يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
 - ٨- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ.
 - ٩- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.
 - ١٠- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى اصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية.
 - ١١- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى.



نشاط ٣ ٦ دقائق

مقياس لمهارة الاتصال

اقرأ العبارات التالية بفهم ثم أجب بعلامة (✓) أو بعلامة (X)، وذلك لتتعرف على مستوى مهارة الاتصال لديك:

١	عندما أتحدث مع الآخرين أنظر إلى أعينهم.
٢	أميل بطبعي إلى الإنصات إلى الطرف الآخر.
٣	أنادي من أتحدث معه، باسمه أو كنيته التي يحب.
٤	أثني على الطرف الآخر إذا فعل أو قال شيئاً حسناً.
٥	أرد على الطرف الآخر إذا خالفني قبل أن يتم حديثه.
٦	قد تكون محاوراً فعالاً عندما تكون لغة جسدك سلبية وكلماتك ايجابية.
٧	إذا كان لدي دليل صحيح لا أتردد في افحام من أحاوره.
٨	لا أتقبل النقد البناء من الطرف الآخر.
٩	إذا كان الطرف الآخر فظاً فمن حقي أن أكون فظاً معه.
١٠	من الخطأ أن أحاول إقناع شخص لا يريد الاستجابة للحوار.
١١	من الصواب أن أتجاهل المشاعر العدائية، وأركز في المشكلة عند النقاش.
١٢	إن أبسط أسلوب لإشراك الطرف الآخر هو أن تسأله عن أفكاره.
١٣	من الخطأ أن تجعل الطرف الآخر يشعر أن الحل ينبع أو يبنى على أفكاره.

١٤	عليك أن تحدد أسلوب الطرف الآخر إذا أردت فهمه وتجنب أخطاءه.
١٥	ليس مهماً كيف تقول، بل الأهم هو ما تقول.
١٦	يجب عليك أن تكون مقتنعاً قبل أن تقوم بعملية الاقتناع.
١٧	الهجوم المضاد غالباً ما يؤدي إلى موجهه غير مجدية.
١٨	كلما زاد تحكمك وسيطرتك على مشاعرك قل احتمال حصولك على رد فعل سلبي من الطرف الآخر.
١٩	تستطيع أن تغير موقف الآخر عندما تنجح في إرضاء احتياجاته.
٢٠	لا يمكن إقناع الطرف الآخر في موضوع ما، دون جذب انتباهه، وإثارة اهتمامه.
٢١	الشخص المستعجل ممكن أن يساعد على إنهاء الحوار بتفاهم مشترك.
٢٢	من الحكمة ألا نتقبل اعتراضات الطرف الآخر بالرفض المباشر.
٢٣	إذا أردنا كسب الأفراد فيجب أن نقدمهم (بصفتهم أشخاصاً) على أفعالهم، فنقول مثلاً (أسعدتنا بزيارتك للمؤسسة).
٢٤	الإعراض على أمر معين لا يعني الرفض.
٢٥	كلما أمكن يجب تنظيف مائدة النقاش أولاً بأول من المشكلات، وإبدأ سير المفاوضات، والمساهمة برفع الروح المعنوية.
٢٦	يجب أن يشعر الطرف الآخر أن الرأي الذي تم الوصول إليه هو رأي الجميع، وليس رأيي وحدي.
٢٧	إن بناء النتائج على أساس المقدمات من أفضل أساليب الاقتناع.
٢٨	لقي الاقتراح استجابة أكبر لو كان مصحوباً بالحقائق والإحصاءات.
٢٩	من الأدب عدم الكلام أو السؤال عندما يكون الفم مملوء بالطعام أو الشراب.
٣٠	إن أسوأ الاجتماعات أن يتحدث كل اثنين معاً دون البقية.
٣١	الأطفال يتأثرون بالترغيب والترهيب أكثر من غيرهم.
٣٢	الحوار وحصول التأثير في الملتقى يبرز بشكل أقل مع الاتصال الشخصي (شخص مقابل شخص).
٣٣	الحوار هو اتصال بحد ذاته، وليس كل اتصال حواراً.
٣٤	من وسائل الاقتناع الدعاية، وهي تعني فن إقناع الجماهير.
٣٥	إن للموضوعية والتسلسل المنطقي في عرض الأفكار والمعلومات تأثيراً رائعاً على المستمع.
٣٦	المحاور المرن هو الذي يدير السفينة بحيث لا تصطدم بالعقبات، وتصل إلى أهدافها المنشودة.
٣٧	استخدام طريقة الاقتناع المتبادل وهو الذي يتم من خلاله تفاوض الطرف الأول ورفع سقف التوقعات من الطرف الثاني للحصول منه على الحد المطلوب دون استخدام الأسلوب القهري.
٣٨	الأطفال والنساء يتأثرون بالعاطفة وبوسائل الاقتناع التوضيحية، بعكس الرجال فهم يميلون إلى استخدام العقل فيما يعرض عليهم.
٣٩	الواجب على الشخص المتزن يداري الآخر بذكاء وفطنة دون إهانة له.
٤٠	إذا كان الدليل والمعلومات ضعيفة وقليلة وجد الطرف الآخر مجالاً واسعاً للنقد والاعتراض.

الإجابات النموذجية

إجابتي	الإجابة النموذجية	الرقم	إجابتي	الإجابة النموذجية	الرقم
	X	٢١		✓	١
	✓	٢٢		✓	٢
	✓	٢٣		✓	٣
	✓	٢٤		✓	٤
	✓	٢٥		X	٥
	✓	٢٦		X	٦
	✓	٢٧		X	٧
	✓	٢٨		X	٨
	✓	٢٩		X	٩
	✓	٣٠		✓	١٠
	✓	٣١		X	١١
	X	٣٢		✓	١٢
	✓	٣٣		X	١٣
	✓	٣٤		✓	١٤
	✓	٣٥		X	١٥
	✓	٣٦		✓	١٦
	X	٣٧		✓	١٧
	✓	٣٨		✓	١٨
	✓	٣٩		✓	١٩
	✓	٤٠		✓	٢٠

معوقات الاتصال الإداري



نادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق، وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن اجمالها فيما يلي:

١- معوقات تنظيمية:

وتعني عدم وضوح الهدف وعدم التخصص ونقص البيانات والمعلومات وعدم وضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.

٢- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

٣- معوقات لغوية:

وتبرز في حالة الاتصالات الشفوية وخاصة في حالة استخدام كلاً من المرسل والمستقبل تعبيرات مختلفة.

٤- معوقات تتعلق بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي:

حيث أنه كلما كبر حجم المنظمة وكان ذلك مرتبطاً بالانتشار الجغرافي تزداد معوقات الاتصال.

٥- معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو نقصها عن الحد المطلوب:

حيث أن كثرة المعلومات يؤدي إلى إرباك المستقبل وعدم فهمه لها وإذا نقصت المعلومات فإن عملية الاتصال لا تتم بالشكل المطلوب.

٦- معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة (رد الفعل):

أي عدم توافر معلومات تفيد بفهم المستقبل للرسالة ورد فعله تجاهها.

٧- معوقات خاصة بالبيئة:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.



نشاط ٤ ٦ دقائق

MYERS-BRIGGS TESTING INSTRUMENT

A TOOL FOR SELF UNDERSTANDING

MBTI

"So...What's Your Type?"

اختبار تحليل الشخصية MBTI – د. نجران

النسخة العربية د. جاسم هارون

<http://jass.im/test>