

# الاتصالات الإدارية و كتابة الأعمال



# الاتصالات الإدارية و كتابة الأعمال

## الفهرس

### الفصل الأول الاتصالات و المنظمة

- مفهوم الاتصالات
- دور عملية الاتصال
- أهمية الاتصالات في العملية الإدارية
- وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة
- أهداف الاتصالات في المنظمة
- معوقات الاتصالات الإدارية

### الفصل الثاني مصادر المعلومات و تدفقها في المنظمة

- مصادر البيانات والمعلومات
- تدفق الاتصالات و نماذجه
- قنوات الاتصالات الداخلية
- عقبات الاتصالات الرسمية
- مشاكل الاتصالات الرسمية
- الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات
- آلية المكتب الإداري

### الفصل الثالث مهارات الاتصالات الإدارية و تنميتها

- مراحل عملية الاتصالات
- الاتصالات الشفوية
- الاتصالات المكتوبة
- الاتصالات اللفظية
- الاتصال غير اللفظي

## الفصل الرابع التقارير و المذكرات الإدارية و الفنية

- معنى التقرير
- أهمية التقرير كوسيلة اتصال فعالة
- المهارة في كتابة التقارير
- أهداف التقارير
- أنواع التقارير
- خطوات إعداد التقرير
- التقارير الالكترونية
- المذكرات الإدارية و صياغتها
- الخطابات و صياغتها
- إدارة الاجتماعات و تدوين محاضر الاجتماعات

## الفصل الخامس المراسلات التجارية

- مفهوم المراسلات التجارية
- استفسارات و طلبات
- مراسلات مصرفية
- فواتير مصرفية

## الفصل السادس أخلاقيات الاتصالات و آداب العمل الإداري

- المشكلة الحضارية
- أخلاقيات الاتصالات
- النظرة الدينية في المعاملات و أخلاقيات الاتصالات
- الالتزام بالأخلاقيات
- الفساد و الإنحراف الإداري
- المسؤولية الاجتماعية
- مسؤولية المنظمة نحو ترسيخ أخلاقيات العمل الإداري

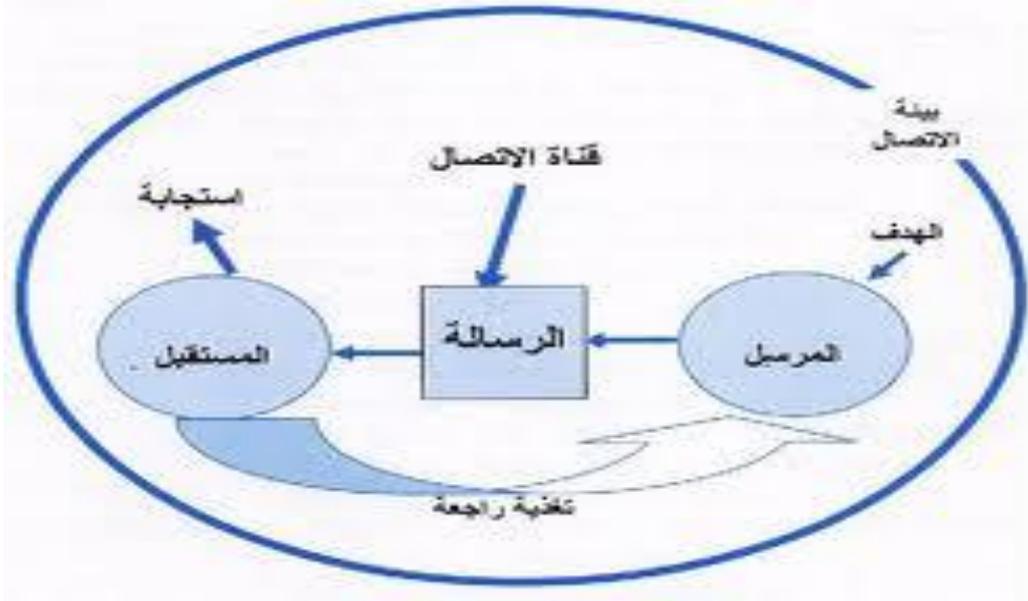
# الاتصالات الإدارية و كتابة الأعمال

## الفصل الأول

### الاتصالات و المنظمة

- مفهوم الاتصالات
- دور عملية الاتصال
- أهمية الاتصالات في العملية الإدارية
- وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة
- أهداف الاتصالات في المنظمة
- معوقات الاتصالات الإدارية



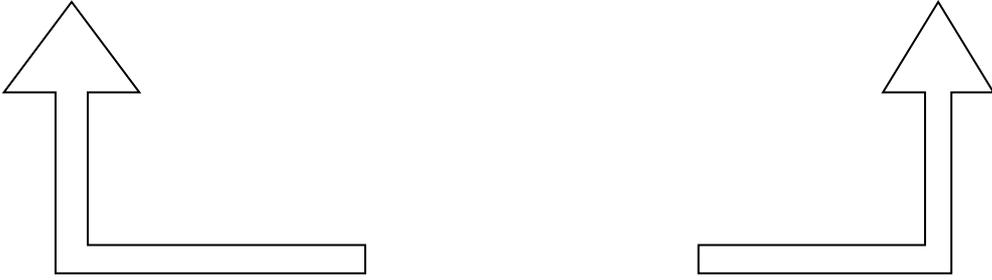


## أهمية الاتصال :

- تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية .
- القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها الشخص في عمله .
- النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في ٨٥% منه على البراعة الاتصالية ، ١٥% فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة .
- يفيد في نقل المعلومات و البيانات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة .
- ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي ، و هو ما تسعى و تدور حوله كافة الجهود.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة .

## خطوات عملية الاتصال :

الفكرة      تحويلها      إلى      رمز      استقبال      ترجمة      التصرف  
تحويل  
بيانات مرتدة  
( خطوات عملية الاتصال )



عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومة (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. و تنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومه و متفق عليها بين المرسل و المستقبل أو رموز شائعة في المجتمع و قد تصل الرسالة سليمة و يفهمها المستقبل فهما صحيحا و يتقبلها و يتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل. و تعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة ، و قد تصل الرسالة إلى المستقبل و لكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ، و من ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل .

و في هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، و ربما لا تصل الرسالة على الإطلاق أو قد تصل ناقصة أو مشوشة و هذه الاحتمالات موجودة دائما و لذلك يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق ما يسمى ( التغذية المرتدة ) و المقصود بذلك أن يحاط المرسل بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل. و يكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية

الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

### اتجاهات الاتصال :

- يوجد عدة اتجاهات للاتصال و منها :
- في اتجاه واحد
- في اتجاهين
- في اتجاهات مختلفة
- في اتجاه هابط
- في اتجاه صاعد

### دور عملية الاتصال

- نقل الرسالة من طرف إلى آخر .
- استقبال البيانات و الاحتفاظ بها .
- تحليل البيانات و اشتقاق المعلومات منها .
- التأثير في الأشخاص الآخرين و توجيههم .
- التوضيح و البناء .
- التشجيع و النصيحة

### مفهوم المنظمة

هي تجمع مجموعة من الموظفين تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الاهداف التي من أجلها تم إنشاء المنظمة.

## منظومة العمل الإداري:

هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق موظفين باستخدام عناصر الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية

## أهمية الكيان الإداري في الأداء المؤسسي

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى ، وتبسيط إجراءات العمل والاستخدام الفعال للموارد.
- تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء الفهم.
- تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم أولاً بأول.
- تحديد أسلوب العمل فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كل حالة.
- يعتبر النظام أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض.
- توفير بيئة من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج ، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة ، من ظروف سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، اجتماعية وتكنولوجية لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.

## الاتصالات الإدارية

هي ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء و أطراف الاتصال في المنظمة.

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، :

- الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين.
- الاتصال الكتابي، تتاح الفرصة فيه لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيرًا

## أهمية الاتصالات في العملية الإدارية

عملية الاتصال بشكلٍ عام تعني تبادل المعلومات من أجل إحداث تغيير في سلوك الآخرين، وهي عملية تتطلب وجود مرسل ومستقبل وبيانات لإرسالها ووسط ناقل لتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فالمعلومات والبيانات هي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون القرارات صحيحة .

تعتبر الاتصالات الإدارية همزة الوصل الرابطة بين الإدارات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة أو منشأة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى.

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات فالمدراء والمشرفين في عملهم يحتاجون لكي يحققوا أهداف المنظمة إلى التوجيه و تنظيم الأعمال و إسناد المهام و متابعتها وهذا لا يتحقق إلا بالاتصال .

## وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف المطلوب من التنظيم تحقيقها للبرامج والخطط التي تم وضعها من أجل ذلك ، إضافة الى المسؤوليات المسندة لهم لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

## أهداف الاتصالات في المنظمة

- التأثير على النشاطات المختلفة داخل المؤسسة
- عملية ضرورية من أجل تطوير وتحسين اتجاهات الأفراد بتزويد كلٍ منهم بالمعلومات الضرورية للقيام بعملهم، مما يضمن الإنجاز في العمل والرضا عن النتائج بتحقيق الأهداف للأشخاص العاملين والمؤسسة ككل.
- توصيل المعلومات التي يتوقّف بناء القرارات عليها ومن ثم توصيل القرارات مع الشرح اللازم لها
- متابعة و توجيه العاملين.

## معوقات الاتصالات الإدارية

الإدارة العليا يجب أن تعمل على خلق مناخ فعال للاتصال بوضع إجراءات وسياسات واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و يكون الموظفين على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، حتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية ونجاح

أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال :

### أولاً: معوقات شخصية

---

مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها آثار عكسية، بسبب الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

### ثانياً: معوقات تنظيمية:

---

عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي

### ثالثاً: معوقات بيئية:

---

المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع ومن بين هذه .المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها

العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده

بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات

## الفصل الثاني

### مصادر المعلومات و تدفقها في المنظمة

- مصادر البيانات والمعلومات
- تدفق الاتصالات و نماذجه
- قنوات الاتصالات الداخلية
- عقبات الاتصالات الرسمية
- مشاكل الاتصالات الرسمية
- الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات
- آلية المكتب الإداري

## مصادر المعلومات و تدفقها في المنظمة



### مصادر البيانات والمعلومات

هوالمنبع المأخوذ منه البيانات و المعلومات و بعد جمعها من المصادر المختلفة يتم إجراء عملية دمج و تقاطع و يتم تقييمها و تفسيرها و توثيقها كما يشمل مرسل المعلومات و نظام اتصال في أي وسط يعمل على إمداد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها و تشمل كافة المواد و المعلومات التي تحتوي على معلومات يمكن الاستفادة منها

### مفهوم نظام المعلومات :

هو النظام الذي يجمع المعلومات و يعالجها و يخزنها و يحللها من أجل تحقيق هدف معين و يتكون من مدخلات (البيانات و التعليمات ) و معالجة و مخرجات على شكل معلومات في صور مختلفة مثل التقارير

### مفهوم المعلومات :

هي بيانات شكلها و محتواها ملائم لاستخدام المعنيين و يتم تحويلها لتكون مفيدة لمستخدميها و يمكن تحويلها إلى معرفة تستفيد منها المؤسسة في تطوير أسلوبها الإداري و الاعتماد عليها في صنع القرارات

## مفهوم البيانات :

هي المادة الخام على شكل حروف و أرقام

## تدفق الاتصالات و نماذجه

### أولاً: الاتصالات الرسمية

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

#### ١- الاتصالات الهابطة

=====

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين

#### ٢. الاتصالات الصاعدة

=====

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

#### ٣. الاتصالات الأفقية

=====

يكون بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل

## ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

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

## نماذج تدفق البيانات

من أشهر نماذج نظرية الاتصالات في الفكر الإداري :

### النظرية التقليدية :

اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال و تدفق الاتصال و معوقاته و أساليبه .

### النظرية الحديثة :

تنظر إلى منظمات الأعمال على أنها نظام اجتماعي يضم أفراد و أهداف و لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية .

### النظرية الحالية :

تعتبر أن نظرية الاتصالات لابد أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي للاتصالات .

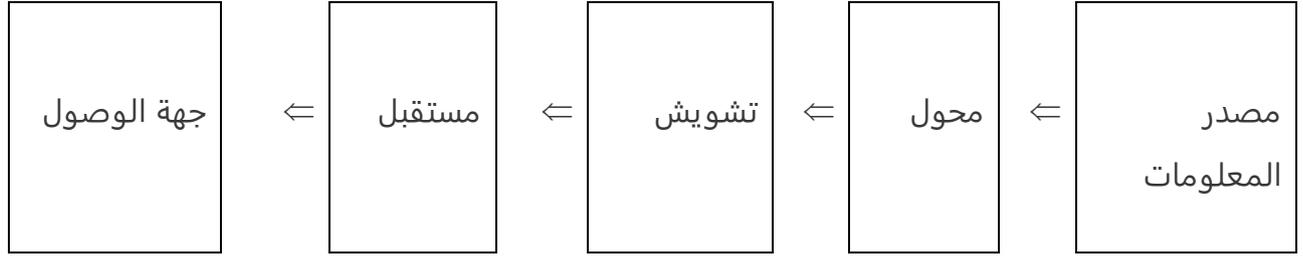
### من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية الحالية :

#### 1- نموذج شانون وويفر للاتصالات :

يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة ، و يقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات و يقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي تم وضعها في الرسالة و ترسل للشخص المطلوب

الشكل التالي يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال:

## نموذج شانون وويفر للاتصال

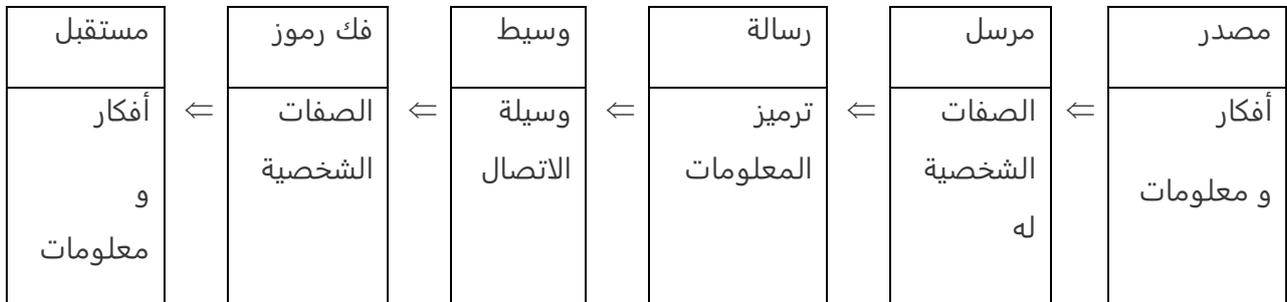


## ٢- نموذج بيرلو للاتصالات :

اهتم ديفيد بيرلو بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة و هي :  
أن هناك مصدرا لعملية الاتصال و هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها ، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات و يتأثر هذا بالقدرات العقلية و العضلية و الحواسية للفرد ،

يتكون من ذلك وضع الأفكار و الصياغات في الرسالة التي تنقل من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال ، و يقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها .و يتأثر هذا الشخص أيضا بقدرته العقلية و الحواسية ، و هذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر و هي جهة الوصول .

الشكل التالي يوضح نموذج بيرلو للاتصال:



## قنوات الاتصالات الداخلية

القناة عبارة عن جميع الوسائط التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل و تتم وفق خطوط السلطة الرسمية وفقا لقواعد و إجراءات محددة و تتم داخل الجهاز التنظيمي في المنظمة سواء رسميا أو غير رسمي .

فهي أي معلومات أو أوامر أو تغذية راجعة أو إرشادات إدارية يتم تداولها أو إرسالها عبر قنوات الاتصال الرسمي مثل البريد الإلكتروني الخاص بالشركة او الاوامر الادارية المكتوبة والمنشورة على لوحة اعلانات المنظمة او الاخطارات المكتوبة والمقروءة وكذلك القرارات التي يتم نقاشها خلال الاجتماعات الرسمية للمنظمة ويبلغ بها الجميع .

## عقبات الاتصالات الرسمية

قصور أدوات الإتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط والسياسات

## مشاكل الاتصالات الرسمية

١- عدم تقديم المعلومات بشكل يتفق واحتياجات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

٢- عدم تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .

٣- عدم إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

## الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات

١- أسلوب الاتصال الشفوي

المباشر: بدون أدوات اتصال بين الأفراد

غير المباشر: باستخدام أدوات اتصال

٢- أسلوب الاتصال الكتابي ( المراسلات الإدارية )

٣- أسلوب الاتصال الغير اللفظي

## آلية المكتب الإداري



عملية الاتصال و فيها يتم تبادل الأفكار و المعلومات و المهارات بين الموظفين و المجموعة للوصول إلى تفاهم متبادل بينهم و يتم فيه توصيل المعلومات المختلفة من أوامر و تعليمات إلى كل فرد من الأفراد العاملين في المكتب من الرؤساء إلى المرؤسين و العكس

و للآلية في المكاتب تأثير على سير العمل و لابد من دراسة نظم العمل في مكاتب المنظمة و في ضوء هذه لبيانات يتم تصميم آلية تعمل على تحقيق الأهداف عن طريق انتقال العمل في المكتب في اتجاه واحد و بشكل متسلسل مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة و بدون تأخير .

## الفصل الثالث

### مهارات الاتصالات الإدارية و تميتها

- مراحل عملية الاتصالات
- الاتصالات الشفوية
- الاتصالات المكتوبة
- الاتصالات اللفظية
- الاتصال غير اللفظي

## مهارات الاتصالات الإدارية و تنميتها

### المهارات الإدارية

- المهارات التقنية
- المهارات الإنسانية
- المهارات الفكرية
- المهارات التحليلية
- المهارات التشخيصية

بعض الطرق التي تساعد على تنمية المهارات الإدارية:

- تطوير المهارة من خلال التعلم أثناء العمل الميداني وهي تعتبر وسيلة شائعة لتطوير المهارات الإدارية.
- التعلم من خلال الملاحظة عن طريق الرؤية، والتعلم من الخبراء.
- تطوير المهارات من خلال الحصول على فرصة للقيام بالمهام الخاصة، حيث يتم فيها منح حرية التصرف، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات و مهارات الاتصال و الحوار.
- حضور المحاضرات، والمؤتمرات، والندوات المتعلقة بتطوير المهارات الإدارية التي يلقيها خبراء في هذا المجال.

### مكونات الاتصال :

يتكون الاتصال من العناصر التالية :

#### 1\_ المرسل

هو شخص لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر .

## ٢- الرسالة :

و هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل ، و تحويل الأفكار قد يأخذ أشكالا عديدة منها الرموز التالية : الكلمات و الحركات و الأصوات و الحروف و الأرقام و الصور و السكون و تعبيرات الوجه . إن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المستقبل . أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة ، فعلى المرسل أن يعرف أن الصياغات و الرموز قد تكون لها معان مختلفة باختلاف الناس ، كما قد تحتوى على معان ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة .

## 3- الوسيلة

الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية على من يستقبلها . و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية و الاجتماعات و اللجان و التليفون و الندوات و المحادثات الشخصية و المؤتمرات و هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير و المجلات و المنشورات الدورية و الفاكس و اللوائح و أدلة و إجراءات العمل . و يمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها ، فهناك الوسائل الرسمية و الوسائل الغير رسمية .

### وسائل الاتصالات الرسمية :

هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة و تسير في قنواتها الرسمية كالتقارير و الخطابات و إصدار الأوامر و المنشورات الدورية .

### وسائل الاتصالات غير الرسمية :

فهي التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم مثل الأحاديث الودية و المناقشات أثناء فترة الراحة .

#### 4- المستقبل

يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات .

إن هذه العمليات الإدراكية و ما يؤثر فيها من عناصر الشخصية و الدافعية و التعلم تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه و بناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك .

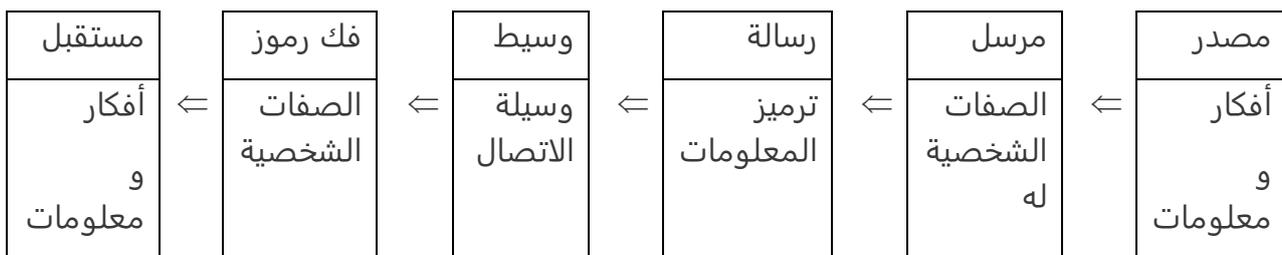
#### 5- الرد (المعلومات المرتدة )

يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات ، و إدراكه و فهمه و تفسيره لها بالرد على ما يتلقاه من معلومات و هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة و مستخدما وسائل معينة و يتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال .

#### 6\_ بيئة الاتصال :

يحيط عملية الاتصال بيئة أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل و المستقبل و هناك أحداث و وقائع تتم أثناء الاتصال و أصوات و رموز و أماكن و علاقات كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يحذف أو يضيف أو يبسر أو يشوش على الاتصال .

### مراحل عملية الاتصالات



## ١- إدراك الرسالة :

يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة لسبب محدد مصدرها فكرة أو معلومات

## ٢- الترميز:

يحول المرسل أفكاره و معلوماته إلى اللغة أو الرموز المناسبة

## ٣- اختيار وسيلة الاتصال

مكتوبة

شفوية

مرئية

## ٤- فك الترميز

يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة بعد تحويلها لمعاني مفهومه له

## ٥- التغذية الراجعة

يزود المستقبل المرسل التغذية الراجعة التي توضح مدى فهمه للرسالة

فيقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات ، و إدراكه و فهمه و تفسيره لها بالرد على ما يتلقاه من معلومات و هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة و مستخدما وسائل معينة و يتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال

## خصائص الاتصال :

يتضمن الاتصال خصائص معينة تعبر عن ديناميكية و تتشابك عناصره و هي :

### الاتصال عملية مستمرة :

يشتمل الاتصال على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة ، فإنها دائمة التغيير و إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الأفراد .

### الاتصال يشكل نظاما متكاملًا :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة ، تعمل جميعا عندما تتفاعل مع بعضها البعض ، و إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب .

### الاتصال تفاعلي و آني و متغير:

الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين ، حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في نفس الوقت حسب الظروف المحيطة به أثناء عملية الاتصال من أحداث قد تكون مفرحة أو محزنة .

### الاتصال الغير قابل للتراجع أو التفادي :

إذا رغب الشخص في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه ، فإنه لا يمكنه ذلك ، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو حتى نسيان الاتصال .

### الاتصال قد يكون بقصد أو بغير قصد :

ويتمثل ذلك في أربع حالات هم :

أ- الحالة الأولى :

قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد و يستقبلها الآخر بقصد و بالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا و فعالا .

ب- الحالة الثانية :

قد يرسل رسالة بدون قصد لآخر و يستقبلها الآخر بقصد .

ج - الحالة الثالثة :

قد يرسل شخص رسالة بقصد لآخر و يستقبلها الآخر بدون قصد لها فلا يتفاعل معه .

د- الحالة الرابعة :

قد يرسل شخص رسالة بدون قصد ، و يستقبلها الآخر بدون قصد .

### **الاتصال ذو الأبعاد المتعددة :**

إن الاتصال له أهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني ، فلكل رسائل فيها على الأقل نوعان من المعاني ، معنى يبرز من خلال محتوى الرسالة ، و معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال ، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ، و نقوم به من أجل أهداف نسعى إليها .

### **كفاءة عملية الاتصال :**

تتميز عملية الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية :

السرعة :

إن السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل في الوقت المناسب ، أو تصل في وقت اتخاذ القرار .

الارتداد :

تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح .

التسجيل :

الوسائل الشفهية يصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .

أما وسائل الاتصال الكتابية تحفظ السجلات و الملفات و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها  
لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال .

الكثافة :

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير أو  
عرض المعلومات المفصلة مثل الخطط .

الرسمية :

هو الاتصال المكتوب فإخاطر الفرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة  
أو الاجتماعات و اللجان و التقارير.

التكلفة :

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل . و تشمل التكلفة الأدوات المكتبية  
المستخدمة و الطبع و البريد و التليفون و أجور العاملين المشتركين في الاتصال و هي  
تتمثل في تكاليف الإرسال و الاستقبال و التخزين و التحليل و الاسترجاع .و أن تكون  
متناسبة بمقارنة بالعوائد المتحققة منها .

### الاتصالات الشفوية

هي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة  
و هي تعتبر أقصر و أسهل الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار.

### الاتصالات المكتوبة

هي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة و  
هو المستخدم في المنظمات مثل:

المنشورات - المذكرات - التقارير - الخطابات.

و مميزاتها إمكانية الاحتفاظ بها و الرجوع إليها عند الحاجة

## الاتصالات اللفظية

تستخدم فيها الألفاظ بشكل مباشر من قبل الشخص المرسل و فهم معانيها و دلالاتها من قبل الشخص المستقبل

ينقسم إلى نوعين:

الاتصال الشفهي و هو يشمل:

• مهارة التحدث:

تتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات من قبل المرسل.

• مهارة الاستماع:

تتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية و فهم معانيها من قبل المستقبل.

الاتصال الكتابي و هو يشمل:

مهارة الكتابة:

و تتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.

مهارة القراءة:

و تتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة و فهم معانيها من قبل المستقبل.

## الاتصال غير اللفظي

تستخدم فيها حركات الجسم للشخص و تعبيرات وجهه أو إشارات اليد. و هي تعتبر رسائل صامتة بدون استخدام الكلمات و تنقل المشاعر و الأحاسيس اللحظية التي بداخل الشخص

و هي أكثر ثباتا في الذاكرة لأنها ترى بالعين و هي وسيلة لتوضيح أو تأكيد الرسالة اللفظية .

مظاهر الاتصال الغير اللفظي:

١- الاتصال الساكن : و هو ينقسم إلى أربعة أقسام :

أ- المادي : مثل السلام باليد .

ب- الوقفة : تعبر عن مدى الرسمية أو الودية مثل الاعتدال أو الارتخاء.

ج- المسافة : قرب أو بعد المسافة من الشخص الآخر .

د- الاتجاه : يتم الاتصال بين الأفراد وجها لوجه بين المتنافسين أو جنبا لجنب بين المتعاونين

٢- الاتصال الغير لفظي الحركي و هو ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- تعبيرات الوجه : مثل الابتسام و العبوس و رفع الحاجبين و التثاؤب .

ب- الإيماء باليد : و هي الأكثر استعمالا و الأقل فهما معانيها شديدة المحلية .

ج- طريقة النظر : اتصال العينين يعتبر من الطرق القوية في التأثير تعبر عن الاهتمام أو الملل .

## تنمية مهارات الاتصال الشخصي

مهارات اتصال العينين:

الانتباه جيدا إلى نظرات المستقبل لمعرفة دلالتها .

مهارة الوضع و الحركة:

تعد مهارة الوضع و الحركة جانب من جوانب تفعيل لغة الجسد من حيث الوقوف أو الجلوس و التراجع للخلف .

مهارة ملامح و تعبيرات الوجه :

تعبر بوضوح عن حالة الفرد و انفعالاته و هو يتطلب توافق بين الموقف الاتصالي و بين ملامح الوجه ، يوجد وجوه بطبعها مبتسمة و أخرى محايدة ووجوه عابسة .

### **مهارة التنوع الصوتي:**

إن الصوت و تنوعه يعبر عن الحالة المزاجية للمتحدث و تنوع الصوت ينهض بهمم المستمعين و حماسهم أو يجلب الملل إليهم . و يستخدم المتحدث تنوع الصوت من خلال رفع الصوت أو خفضه أو الإسراع أو الإبطاء في طريقة المتحدث

### **مهارة الوقفات بين الكلمات و العبارة :**

يفيد في إتمام المعنى المطلوب و من أهمية الوقفات إعطاء وقت للمتكلم لأخذ النفس و جلب انتباه المستمعين و إعطاء فرصة للمستمع لاستيعاب ما يقال و الخروج من الرتابة التي تؤدي إلى الملل .

### **مهارة اشتراك المستمع:**

إن إفساح المجال للمستمع في المشاركة يؤدي إلى متابعة الحديث و الاهتمام به من قبل المستمع .

### **مهارة استخدام المرح :**

تساعد مهارة استخدام المرح على الاستمتاع بالمواقف الاتصالية و القضاء على جوانب الملل ، و لكنها لها علاقة بالموضوع و دون السخرية من الآخرين .

### **مهارة الذات الطبيعية :**

هي المهارة التي يظهر فيها الفرد بشخصيته الطبيعية دون تكلف و الفرد الذي يتصرف بطريقة طبيعية يكون أكثر تواصلا مع الآخرين .

## مقومات الاتصال الفعال :

تتوقف فعالية الاتصال على عدة مقومات و فيما يلي أهم هذه المقومات :

### أولا : الإصغاء (الإنصات )

و يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم و أدب و احترام و عدم مقاطعتهم ، و استيعاب الرسائل التي يعبرون عنها سواء كانت لفظية و غير لفظية .

### أهم العادات السيئة في الإصغاء ( الإنصات ) و التي ينبغي تجنبها :

- إشعار المتحدث بأن ما يقوله ليس ذات أهمية .
- انتقاد طريقته في العرض و مقاطعته .
- تغيير الحديث فجأة و دون أسباب .

### أهم الطرق و الأساليب التي تساعد على التخلص من العوائق التي تؤثر في الإنصات :

- استعمال سياسة الإفصاح :
- تعني إعطاء المتحدث الفرصة الكاملة في الحديث و استيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .
- استعمال لغة الإشارة المناسبة :
- بالابتسام و بالنظر إلى عيني المتحدث و تحريك الرأس و التشجيع على مواصلة الحديث و توجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .
- استعمال سياسة استيعاب الآخرين .
- بتوفير الاحترام اللازم و الإصغاء الجيد و الردود الملائمة .

### ثانيا " : الحديث المؤثر :

يعتبر أهم للاتصال بالآخرين و التأثير عليهم و قد يكون هو الوسيلة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحيان .

هناك أربع أنواع للمتحدثين و هم على النحو التالي :

**المتجنب :**

هو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن المواقف و المهام التي تجبره على الحديث مع

الآخرين .

**المتردد :**

هو الشخص الذي يخاف و يرتبك عندما تتاح له الفرصة للحديث .

**المرحب :**

هو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

**الباحث :**

هو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث و هو أكثرهم تأثيرا في الآخرين .

**ثالثا : استعمال لغة الإشارة :**

يقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم و الإيماءات و حركات العينين و

الابتسامة .

**رابعا :السؤال و المناقشة :**

يجب على المتحدث قبل أن يبدأ بعملية الاتصال أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال و على ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته و لهجته في مخاطبته للمستمع .

## خامسا: التقويم :

إن التقويم لعملية الاتصال يُفيد كأسلوب رقابة و تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء و يعمل على تحسينه و لكي يكون الاتصال فعال لابد من أن نعرف رد فعل الرسالة من جانب مستقبلها ،

و يعتمد تقويم عملية الاتصال على المعلومات المرتدة من المستقبل و التي تكون في صورة أسئلة و استفسارات و هذه تفيد في تعديل الرسالة .

## سادسا : الاستجابة :

تعني رد فعل المستقبل للرسالة و تلاحظ في كلماته و تصرفاته و نقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات .و يراعى المعوقات النفسية و التنظيمية التي قد تعطل الاتصالات و يتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات و اتجاهات من يتصل بهم و مدى فهمهم لكلامه .

## العوامل التي تساعد على تحقيق الاتصال الفعال :

- الثقة .
- الدفء و روح الدعابة .
- الأمانة .
- الإصغاء .
- اليقظة و الانتباه .

## مبادئ الاتصال الفعال :

الاتصال الفعال يجب أن يستند إلى المبادئ الأساسية التالية :

- لماذا ؟ تعني ضرورة تحديد الهدف من الاتصال .
- من ؟ تعني تحديد الشخص المستهدف من الاتصال.
- ماذا ؟ تعني ضرورة تحديد مضمون الرسالة .
- كيف ؟ تعني الوسيلة المناسبة التي سوف تستخدم في الاتصال .
- متى ؟ تعني الوقت المناسب للاتصال بالطرف الآخر .
- أين ؟ تعني المكان المناسب الذي سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر .

## عناصر الاتصال الفعال :

لكي تجعل اتصالك فعالا يجب أن تراعي ما يلي :

- الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية أي هي تأثير و تأثير بين الأطراف .
- حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يفسر بها الطرف الآخر من هذه الأهداف .
- أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر و التي تثير ضيقه أو غضبه.
- يعتمد الاتصال الفعال على التفسير الجدي للرسالة .
- يعتمد الاتصال الفعال على عدة وسائل هي : الكلمات- وضع الجسم -تعبيرات الوجه
- نبرة الصوت - التركيز على المقاطع .
- أن لغة المشاعر و الإحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر قناعة من لغة العقل .
- تذكر أنك مهما كنت حريصا فإنك غير معصوم من الخطأ ، و أن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .

## كيف تحسن من فعالية و تأثير الاتصال :

١- تحقق من جدوى الاتصال :

إذا كان الهدف من الاتصال واضح و يستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب ، و إلا كان تركه أفضل .

٢- وسع دائرة التفكير لديك :

كلما ازدادت معرفتنا و معلوماتنا عن الموضوع محور الاتصال ازدادت قدرتنا على التأثير و الإقناع .

٣- استمع بدقة و فهم إلى الرسالة التي ينقلها لك الآخرين :

البحث عن كل ما تحمله من معاني و ليس التركيز على بضع كلمات من الرسالة .

٤- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك :

معرفة المتصل يساعد على تقييم الرسالة و الدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أفضل .

٥- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين :

اختيار كلمات و مفاهيم و أفكار تجعل المستمعين يتفاعلون في ضوء ما يحملون من خلفية و معرفة .

٦- أتقن مضمون الرسالة :

حيث أن التأثير في الآخرين و إقناعهم بما تريد لابد أن يعتمد على معرفة جيدة و تمكن من الموضوع .

٧- كن واضحاً و محددًا :

لابد أن يكون الموضوع محور الحديث واضح و محدد .

٨- لا تخف من قول لا أعرف :

التظاهر بالإجابة أو الرد الخطأ يضاعف من المشكلة .

١٠- لا تقاطع المتحدث:

المقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر أن يصمت . الانتباه و التركيز الكامل إلى أولئك الذين تتحدث إليهم يجعل عملية الاتصال فعالة و مؤثرة .

١١- طرح أفكارك في المكان و الوقت المناسب :

المكان و الوقت المناسب يؤثر بشكل كبير على مدى حسن التواصل .

لكي نزيد من فاعليتنا في عملنا و في الجماعة التي نعيش فيها ، لابد من أن نحسن خبراتنا و زيادة قدراتنا في التأثير على الآخرين و ذلك بأن نكون على مستوى كفاءة و مهارة بالنسبة لعملية الاتصال .و أن تتوفر لدينا مهارة الاتصال اللازمة لتوصيل المعلومات و الخبرات و الأفكار و المشاعر و من أهم هذه المهارات :

### أولاً : الإصغاء الإيجابي الفعال

لابد أن نتعرف على مهارات الإصغاء لنعمل على تطويرها. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من التعرف على التعريفات اللغوية، للاستماع، والإنصات، والإصغاء، فالاستماع هو إدراك ما يقوله المتحدث بحاسة السمع، وهي الأذن أما الإنصات فهو السكوت للاستماع للمتحدث، وورد في سورة الأعراف الآية ٧ "وإذا قرأ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا". ويلاحظ أن الإنصات يتطلب من المنصت أكثر تركيزاً على ما يقال، حيث أن الفرد يمكنه الاستماع لأكثر من متحدث، ويمكنه الاستماع وهو يتحدث أو شارد الذهن، أو أن يكون فكره مشغولاً بأمور غير تلك التي يسمعها. ويشترك الاستماع والإنصات بإمكانية تحقيقهما دون مشاهدة المتحدث. فيمكن أن نستمع إلى الراديو، وننصت له أو أن نستمع إلى متحدث في غرفة مجاورة.

أما الإصغاء فهو الاستماع (للمتحدث) وله، أي استمع له وإليه، فالاستماع له بحاسة الأذن، أما الاستماع إليه فهو في حاسة العين لأن العين تنقل للمصغي التعبيرات التي يرغب المتحدث بالإدلاء بها عن طريق حركاته التعبيرية، بالوجه أو الأطراف .

من خلال التعريفات اللغوية السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للإصغاء: أنه التوجه نحو الآخرين ونحو ما يحاولون التعبير عنه، ويبدأ بتفهم الإطار العام لما يدلي به المتحدث وما يتضمنه هذا الإطار داخلياً، وإرسال استجابات بناءة من المصغي تساعد المتحدث على التعبير عن أفكاره ومشاعره وأحاسيسه، مع التركيز على الاستماع لكل شيء يقال وليس إلى ما تريد أن تسمعه فقط.

أهمية الإصغاء، الإصغاء جزء هام من الاتصالات الإنسانية الفعالة، وهو مهارة هامة لتحقيق اتصال جيد، ومعرفة قدرات الآخرين، والتخفيف من غضب المتحدثين، ورفع معنوياتهم، والتعرف على الحقائق الهامة من خلال الاستماع إلى حديث طويل. فعلى صعيد الاتصال لا يمكن تحقيق اتصال جيد إلا بالإصغاء الجيد، حيث أن الاتصال هو الطريقة التي يتم بها تبادل الأفكار والمعاني والأحاسيس والمشاعر، أو إرسالها، لذلك لا يمكن تحقيق اتصال جيد بدون إصغاء جيد. والمدير يحتاج عند التخطيط واتخاذ القرارات إلى معرفة آراء وأفكار ومشاعر العاملين معه ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالإصغاء الجيد.

## فن الإصغاء والإنصات :

يعتبر أحد سمات التحضر وتعتبر القدرة على الاستماع فن وليس فقط مهارة وهو أحد مبادئ الاتيكيت وأصول وآداب الحديث والحوار. والإنصات أفضل الطرق لإقناع الآخرين بأن الشخص المنصت ذكي.

## تعريف الإنصات :

هو التركيز العميق فيما يقوله المتحدث ، وسط خضوع تام لجميع الجوارح ، بعيدا عن التصنع والتكلف .

من هنا يتبين من التعريفين أن هناك فرقا كبيرا بين الإنصات و الاستماع ، فالاستماع قد يكون مصادفة أو من غير قصد ، أما الإنصات فهو عزل كامل للمؤثرات المحيطة بنا ، رغبة في التركيز على ما سيقوله المتحدث للتفاعل معه .

## مبادئ الإنصات الفعال :

- جهز نفسك لعملية الإنصات ، وركز انتباهك في كل ما يقوله محدثك ، بمتابعتك و اهتمامك بما يقول و بالمحافظة على اتصال العينين ، و من خلال هز الرأس و الابتسام و الانتباه الكامل دون الانشغال بكل ما يمكن أن يبدا انتباهك لكلامه مثل حركة الأقلام و المفاتيح و الهاتف المحمول في اليدين .
- لا تقاطع محدثك ، و أعطه الفرصة الكافية لقول كل ما يود التعبير عنه ، و حلل مضامين ما تسمعه .
- حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك ، و استفسر عن كل ما لم تفهمه دون إفراط في الأسئلة و في الأوقات المناسبة .
- لا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك ، و لا تدع عصبيتك تخفض من اهتمامك .
- اصبر على كلام محدثك ، و احذر الملل أو إشعاره بذلك .

- أنصت بهدف الفهم و الاستيعاب ، و ليس بهدف المناقصة و الرد .
- لا تنشغل بالكتابة ، و لكن يمكنك تلخيص أهم نقاط الحديث أو كتابتها باختصار ، و هذا أفضل بكثير من أن تقطع حبل أفكار الآخرين .
- وفر المناخ المناسب و الجو الهادئ للاستماع ، و تخلص من مشتتات التفكير .
- لا تصدر أحكاما مبكرة بينك و بين نفسك .
- كن منشرح الصدر عند الإنصات .

## ثانيا : الاستماع :

أما الاستماع أو السماع فهو التقاط الأذن لحديث ما ، سواء بقصد أو من غير قصد السامع

### أهمية الاستماع الفعال :

الاستماع الجيد هو الطريق للفرد ذي العلاقات القوية مع الآخرين ، حيث يمكن أن :

- يؤثر في صحة و دقة القرار .
- يجعل العلاقات ناضجة و قوية بين الأفراد .
- يولد القدرة على الإبداع .
- يجعل الفرد قادرا على مواجهة المشكلات و الأزمات .
- يعطى إضافة لقدرة الفرد على الحديث الجيد .
- يقلل من الخطأ و يمثل الأمان لنمو الفرد فكريا .

### ○ أنواع الاستماع : يمكن تقسيم الاستماع

١- وفقا لعنصر المواجهة بين طرفي الاستماع :

استماع مباشر :

هو الذي يتواجه فيه طرفا عملية الاستماع وجها لوجه كما في أنواع الاتصال الشخصي و الجماعي و يتميز بتزايد رجع الصدى .

استماع غير مباشر :

هو الاستماع الذي عبر أجهزة الاتصال و التليفون و الإذاعة و التليفزيون .

٢- وفقا للغرض من الاستماع :

استماع عارض :

وهو استقبال كافة الأصوات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و بطريقة غير مقصودة .

### استماع تعليمي و تثقيفي :

تتمثل في عرض و نقل المعلومات الجديدة للمستمعين .

### استماع توجيهي :

يستهدف التوجيه و الإرشاد بغرض التأثير في المستمعين .

### استماع ترفيهي :

يهدف إلى ترفيه عن المستمع بطريقة ممتعة .

## أنواع المستمعين :

### مستمع مصغي :

هو المستمع الذي يصغي بأذنيه و يتدبر بعقله كل ما يسمعه و يحلله و يصنفه و يقيمه .

### المستمع المتظاهر أو المدعي :

هو الذي يظهر استماعه و انتباهه ليس مع المتحدث .

### المستمع الذاتي أو الأناني :

يدخل في دائرة هذا الموضوع الأفراد الأنانيون الذين لا يحبون سوى أنفسهم و لا يرون سواهم .

### المستمع المحدود الأهمية :

هو الذي يصغي لموضوع الحديث الذي يدخل في نطاق اهتمامه فقط .

### المستمع الفضولي :

هو المستمع غير الهادف يعطي انتباهه لكل ما يود معرفته مما يرضي فضوله عن الأشخاص و الأشياء و الأحداث .

## عناصر عملية الاستماع :

تعتبر مهارة الاستماع أكثر صعوبة لأنها تتكون من عناصر متعددة و هي :

### استمع :

أعط الشخص الآخر انتباهك في محاولتك لفهم ما أهمية المشكلة بالنسبة له ، استمع بأذنيك و عينيك ، كذلك استخدم تعبيراتك اللفظية و غير اللفظية لإظهار الاهتمام .

### - اعترف :

عرف الآخر أنك فهمت ما يريد ، و حاول أن تعرض تفسيرك موضحا أن هذا التفسير من وجهة نظرك .

### افحص :

تأكد أنك فهمت الرسالة مشجعا المستقبل على أن يضيف أو يعدل في فهمك .

### استقص:

اسأل عدة أسئلة تساعد الشخص الآخر على أن يعطي معلومة معينة .

## مراحل الاستماع الفعال :

الاستماع لابد أن يمر بعدة مراحل حتى يمكن اعتباره استماعا فعالا و هذه المراحل هي :

### السمع :

و هي مرحلة استقبال الصوت عن طريق الأذن .

### الفهم :

تتضمن هذه المرحلة معالجة المعلومات .

### التفسير :

يحاول المستمع أن يضع معنى للمعلومات التي تم استقبالها و تفسيرها بالمعنى الصحيح

## التقويم :

يحتاج المستمع إلى تحليل الأحداث و التمييز بين الحقائق و الآراء الشخصية ، و يتم في هذه المرحلة الحكم على مدى حقيقة و صدقيه العبارات التي يطرحها المتحدث، و مدى تعارضها أو توافقها مع ما نعتقده و نؤمن به .

## الاستجابة :

قد تأخذ هذه الاستجابة شكل لفظي أو غير لفظي لإعلام المتحدث أنه فهم أو لم يفهم رسالة المتحدث . مثل طرح سؤال أو تعليق على المتحدث .

## التذكر :

تشير الأبحاث إلى أننا نتذكر أقل من نصف الرسالة التي سمعناها قبل لحظات و لكن وجد أنه عندما يشارك المستمع في الحديث يتذكر أكثر مما لو استمع فقط . أو تدوين الملاحظات أثناء الاستماع .

## الاستماع النشط و الاستماع السلبي :

### الاستماع السلبي :

- يعتقد المستمع أن جودة التواصل من مسئولية المحاضر و يلوم المحاضر عند فشل عملية التواصل . و يقيم الطريقة التي يقدم بها المحاضر موضوعه أكثر من تقويمه لمحتوى الموضوع .
- يتحاشى فهم الرسائل غير اللفظية في الرسالة و يعتقد أن التواصل هو فقط تواصل لفظي .
- يمل بسرعة .
- لا يستمع لما هو جديد أو معقد أو غير عادي في رسالة المتحدث .
- لا يظهر أي إشارات باهتمام أو فهم للموضوع .
- لا يكاد يتكلم أثناء المداخلات .
- يستمع فقط عند البداية و لا يدون الملاحظات .

## الاستماع النشط :

- يعتقد أن نجاح أو فشل التواصل هي مسئولية كل من المستمع و المتحدث .
- يقيم محتوى الرسالة و يبحث عن ما يمكن أن يجذبه الموضوع .
- يستمع للرسائل الكلامية و غير الكلامية في حديث المحاضر .
- يظهر اهتمامه بالجديد و غير العادي بالموضوع .
- يرسل إشارات تدل على فهمه و اهتمامه بموضوع الحديث .
- يطرح الأسئلة و يبدي بعض المداخلات و يطلب الاستيضاح .
- يجتهد ليفهم مضمون الرسالة بالكامل و يدون الملاحظات .

## شروط الاستماع الجيد :

- الجلوس في مكان بعيد عن الضوضاء .
- النظر باهتمام إلى المتحدث ، وإبداء الرغبة في مشاركته .
- التكيف ذهنيا مع سرعة المتحدث .
- الدقة السمعية التي بدونها تتعطل جميع مهارات الاستماع .
- القدرة على التفسير و التمثيل للذين عن طريقهما يفهم المستمع ما يقال .
- القدرة على التمييز بين الأصوات المتعددة ، والإيماءات المختلفة .
- القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسة ، والأفكار الثانوية في الحديث .
- القدرة على الاحتفاظ بالأفكار الرئيسة حية في الذهن .

## عوامل تحسين مهارة الاستماع :

- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء و أنت تتكلم و تجنب الأحاديث الجانبية .
- أشعر المتكلم برغبتك في السماع و ذلك من خلال المتابعة باهتمام و إشعاره بالتواصل معه عن طريق الابتسامات ، هز الرأس ، التعليقات المختصرة .
- لا تقاطع المتكلم أثناء الحديث . و أصغ بهدف الفهم و الاستيعاب و ليس بهدف المعارضة .

- اطرح بعض الأسئلة و ذلك يشير إلى إصغائك .
- الاهتمام بالتعبيرات غير اللفظية .
- تجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم .
- تجنب تصنيف المتحدث أو إصدار الأحكام القطعية عليه .
- تجنب محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء الحديث .
- ركز على ما يقال و ليس على المتحدث و تصرفاته .
- لا تدع عينيك تبتعد كثيرا عن المتحدث.

### **ثالثا : مهارة الحديث :**

يعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي و هو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكارنا و مشاعرنا و اتجاهاتنا إلى الآخرين و يتم الحديث عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات و المحادثات .

### **سمات المتحدث الناجح :**

الموضوعية ، الصدق ، الوضوح ، الدقة ، القدرة على التركيز ، الاتزان الانفعالي ، القدرة على التعبير الحركي ، النطق بطريقة صحيحة ، استخدام الوقفات ، القدرة على التحليل و الابتكار ، القدرة على تفعيل النقد .

### **العناصر الأساسية لمهارة الحديث :**

#### **المعرفة :**

تعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه .

#### **الإخلاص :**

يجب أن يكون المتحدث مؤمنا بموضوعه مما يؤدي لدي المستمع الاستجابة الإيجابية .

## الحماس :

يجب أن يكون المتحدث لديه حماس للحديث عن الموضوع و يعطي هذا الحماس انطباعا لدي المستمع بأهمية الرسالة .

## الممارسة

الحديث المؤثر يجب أن يصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة .

## عوامل تحسين مهارة الحديث :

- استخدام إيقاع اللفظ السهل و غير الرسمي ، و يمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة .
- استخدام المعلومات المألوفة و لا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية .
- كن صريحا عندما يوجه الآخرون سؤال معين ، مع أكبر قدر من المعلومات .
- تجنب الحكم السريع على المواقف و الأحداث و الأشخاص .
- ابتعد عن التهديد في المناقشة .
- راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ و لا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام
- كن طبيعيا و لا تتكلف أكثر من المعقول .
- اضغط على الكلمات الهامة .
- لا تكرر اللزمات اللفظية مثل مما لاشك فيه و في الحقيقة
- حاول أن تبدأ كلمتك و لقاءك بابتسامة .
- لا تصرف النظر عنم يحدثك .
- احذر التركيز على جهة واحدة .
- لا تضع يدك في الجيب أثناء اللقاء .
- اختر التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع لكي يتمكن من الإصغاء إليك .
- أرسل أفكارك إلى المستمع بطريقة منظمة بحيث يستطيع أن يتابع حديثك بوضوح .
- تقبل انتقادات المستمع أثناء الحديث الموجه إليك .

## أخطاء التحدث :

يقع المتحدث في أخطاء أثناء تحدثه مع المستمع ، و من أهم الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء الحديث ما يلي :

- استخدام لغة غير مناسبة للمستمع .
- التحدث مع المستمع بعصبية .
- الإسهاب في الحديث الموجه إلى المستقبل اعتقاداً من المرسل بأن ذلك يريحه و للتغلب على ذلك يجب أن يكون حديث المرسل مركزاً على النقاط الأساسية الخاصة بموضوع الاتصال .
- توجيه الحديث إلى المستقبل و في نفس الوقت الانشغال بأشياء أخرى مثل الرد على المكالمات الهاتفية .

## مهارة السؤال :

السؤال أداة إيجابية للحصول على المعارف و المعلومات في مختلف مجالات البحث و الدراسة و الممارسات التطبيقية و الحصول على المعلومات عن طريق السؤال يكون بطريقتين :

- التعبير اللفظي سواء كان شفهيًا أو مكتوباً
- التعبير الغير اللفظي .

## مراحل توجيه السؤال :

يمر السؤال بثلاث مراحل لتوجيهه :

## مرحلة الاستعداد :

و تشمل هذه المرحلة تحديد الهدف من السؤال و ارتباطه بموضوع الحديث و تحديد شخصية من توجه إليه السؤال إضافة إلى نوع السؤال و أسلوب صياغته .

### مرحلة طرح السؤال :

و فيها نتجنب العصبية ، و تسيطر على الشعور بالخل و نختار الوقت المناسب لطرح السؤال مع تجنب عدم الإفراط في الأسئلة ، و توظيف المثيرات النفسية للدلالة على الاهتمام بالمتحدث

### مرحلة الإجابة و التقويم و رجع الصدى :

و في هذه المرحلة يستطيع السامع أن يفهمها و يحدد نقاط الضعف و النقاط التي تحتاج إلى مراجعة أو تأكيد .

### أنواع الأسئلة :

من أهم أنواع الأسئلة ما يلي :

#### المفتوح :

هو السؤال الذي لا يحدد نمطا للإجابة ، و لكنه يفتح المجال للمناقشة .

#### المغلق :

هو السؤال محدد تحتمل الإجابة عنه بنعم أو لا ، و قد تكون هناك بعض التفاصيل في الإجابة ، و لكنها ليست من مقومات السؤال .

#### المتعلق بالحقائق :

سؤال يهدف إلى الحصول على معلومات محددة تجاه موضوع معين .

#### المتابعة :

سؤال يتم تتبعه بسؤال أو أسئلة أخرى للحصول على معلومات أكثر .

#### التغذية الراجعة ( المرتدة ) :

سؤال يهدف إلى الحصول على نوع معين من المعلومات .

### مؤشرات إيجابية لتفاعل المستمعين مع الحديث :

- تأييد : هز الرأس بالموافقة .
- انتباه : ميل الحسد للأمام .
- تفكير و تأمل : الأصبع على الخد أو جانب الرأس .
- التركيز : النظر المستمر إلى المتحدث .
- تفاعل : ترديد الكلمات .
- اهتمام : الكتابة و تدوين الملاحظات .

### مؤشرات سلبية لتفاعل المستمعين مع الحديث :

- الإكثار من الحركة في المكان .
- النظر إلى الساعة .
- التثاؤب .
- كثرة الهمس .

## رابعاً : مهارة الإلقاء :

تعد مهارة الإلقاء إحدى مهارات التحدث المهمة التي تستوجب إعداد جيداً من قبل المتحدث ، و تهدف إلى التأثير على المستمعين و إقناعهم بالموضوع .

## مراحل الإلقاء :

### مرحلة جمع المعلومات :

يقوم المتحدث بجمع المعلومات من مصادرها المتنوعة كالمكتبات العامة و الالكترونية و يجب أن يراعي المتحدث المصدقية في جمع المعلومات و التنوع و الشمول و الأخطاء الإملائية و اللغوية .

### مرحلة التدريب المسبق على الإلقاء :

في هذه المرحلة يجب على المتحدث مراعاة الآتي :

- قراءة الموضوع أكثر من مرة .
- التدريب على إلقاء الموضوع .
- مراقبة المتميزين في الاتصال للاستفادة منهم .

### مرحلة لحظات ما قبل الإلقاء :

تعد هذه اللحظات صعبة و للتخلص من صعوبة هذه اللحظة ينبغي القيام بما يلي :

الحضور إلى المكان المخصص قبل الجمهور . و الدخول بخطوات هادئة و انظر بعموم دون التركيز على شخص أو فئة معينة .

### مرحلة الإلقاء :

يجب الحرص على :

الابتسامة ، التنوع في تعبيرات الصوت ، الوقوف باعتدال ، الاهتمام بالمظهر ، استخدام اللغة غير اللفظية بشكل صحيح .

### خامسا : مهارة الكتابة :

استعمال الألفاظ و الرموز التي يستطيع المستقبل فهمها و التجاوب معها ، مع ضرورة تحليل النص الكتابي إلى عناصره الأولية المتمثلة في : الكلمة – الجملة – الفقرة .

### القواعد العامة للكتابة الفعالة :

الاكتمال:

بأن تحتوي الرسالة على كل المعلومات أو الحقائق .

الإيجاز :

قصر الطرق المؤدية إلى توصيل المعاني .

## **الدقة :**

من الأمور الهامة في صياغة النص و تعني الصواب .

## **الموضوعية :**

هي فصل الرأي عن الحقيقة و تحقيق النزاهة و التوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرص متكافئة لإبداء وجهات النظر .

## **البساطة :**

التبسيط سمة من سمات التحرير الكتابي الذي يعرض الأحداث و الأفكار بطريقة مفهومة .

## **المناسبة :**

و تكون موافقة لاهتمامات القارئ .

## **التأكيد :**

للتأكيد و إبراز معاني محددة .

## **صحة المعلومات و سلامتها :**

الرسالة يجب أن تكون سليمة لغويا و أن تكون المعلومات صحيحة .

## **ثقة الكاتب في محتوى الرسالة :**

إذا لم يثق الكاتب فيما يقوله و فيما يكتبه فسيكون محتوى الرسالة ضعيفا ، و لا يمكن تحقيق الهدف الأساسي من عملية الاتصال .

## **عوامل تحسين مهارة الكتابة :**

- يجب عند الكتابة تقسيم الرسالة إلى فقرات من حيث ( المقدمة – المحتوى- النهاية )
- استخدام الكلمات البسيطة الواضحة المحددة و تجنب الكلمات المعقدة .
- تجنب التكرار .
- تحديد الهدف الرئيسي من الرسالة .

## **سادسا : مهارة الإقناع :**

تنطلق مهارة الإقناع من القناعة الداخلية للفرد ، ثم الانتقال إلى إقناع الآخرين ، فالإقناع ضروري في كل مجالات الحياة .

## **تعريف الإقناع :**

هو محاولة أحد الطرفين التأثير على الطرف الآخر لقبول أفكاره و آراءه بالاستناد إلى الأدلة و البراهين التي يقبلها العقل .

## **أساليب الإقناع :**

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في الإقناع و من أهمها ما يلي :

### **التجارب الميدانية :**

يقوم المتحدث بإعطاء الأدلة الميدانية المعززة بالأرقام و التجارب الحقيقية من الواقع الميداني

### **القصة القصيرة ذات المعاني و الدلالات :**

يحدث الإقناع فيها بالإيحاء أو التفكير و التأمل أو كلها معا .

### **البراهين و الأدلة :**

يستعمل في عملية الإقناع البراهين و الأدلة الصادقة و المنطقية التي تزيد اليقين و الثقة لدي الشخص المستقبل .

### **التعبير الطبيعي :**

يشمل المودة و الاحترام و التقدير و الاعتزاز .

## **طرق تحسين مهارة الإقناع :**

لكي يكون لديك القدرة على إقناع الآخرين ، يجب عليك أن تراعي ما يلي :

○ اقتنع أنت أولا بالفكرة ، و كن واثقا من نفسك أثناء الحديث .

- استخدم الأدلة و البراهين على صدق و صحة ما تقول .
- لا تستخدم أسلوب الضغط على المستمع ليقتنع بفكرتك .
- كن موضوعيا
- لا تحتكر المواقف من حق المستمع أن يسعى لإقناعك .
- لا تهاجم أفكار الآخرين من البداية تقبلها أولا ثم قدم الأدلة و البراهين المنطقية حتى تعارضها .

## سابعا : مهارة التفاوض :

### تعريف التفاوض :

هو عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حل يرضي الجميع ، و تأتي أهمية التفاوض من كونه الطريق الفعال الذي يساعد في الوصول إلى حل المشكلات المتنازع عليها .

### خطوات التفاوض :

تشمل مهارة التفاوض مجموعة من الخطوات و هي :

- تحديد و تشخيص القضية التفاوضية .
- تهيئة المناخ المناسب للتفاوض .
- قبول الخصم للتفاوض .
- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية و الإعداد لتنفيذها .
- بدء الجلسات التفاوضية الفعلية .
- الوصول إلى الاتفاق الختامي و توقيعه .

## طرق تحسين مهارة التفاوض :

- بدء التفاوض بالسلام و بناء الألفة مع الآخر .
- استخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءة من كلا الطرفين .
- الحفاظ على المبادئ و الثوابت و إظهارها .
- التركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين و البعد عن المكاسب الشخصية .
- التركيز على الأهداف و ليس على الإساءة للطرف الآخر .
- التركيز على الحل و ليس على المشكلة .
- تحمل ضغوطات الطرف الآخر إن وجدت دون انفعال .
- استخدام أسلوب الحوار و الإقناع و الابتعاد عن الهجوم .
- الابتعاد عن التعصب و السخرية .
- الانتهاء بالسلام .

يعد الحوار اليوم أحد الأدوات الحضارية للمجتمعات المعاصرة ،لأن الحوار يقرب المسافات و يؤدي إلى انتشار مفاهيم التنوير المعرفي و التبادل الثقافي .

إن العالم الذي نعيش فيه اليوم يتطلب الحوار مع الآخر لكي نصل إلى رؤية إنسانية مشتركة .

## الحوار :

هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام فيما بينهما بطريقة متكافئة و يغلب عليه الهدوء و البعد عن الخصومة و التعصب .

الحوار الهادف له تأثيره القوي في تقريب وجهات النظر ، و المحاور المتمكن هو الذي يستطيع أن يصل إلى هدفه دون تعثر أو ملل .

## أنواع الحوارات :

- حوارات سلبية .
- الحوار العدمي التعجيزي .
- حوار المناورة (الكر والفر) .
- الحوار السلطوي (اسمع واستجب) .
- الحوار السطحي (لا تقترب من الأعماق ) .
- حوار الطريق المسدود (لا داعي للحوار فلنتفق) .
- الحوار الإلغائي أو التسفيهي (كل ما عداي خطأ) .
- حوار البرج العاجي .
- الحوار الموافق (معك على طول الخط)
- الحوار المعاكس (عكسك دائما)
- الحوار العدوان السلبي (صمت العناد والتجاهل) .

## آداب الحوار :

- البدء بالتحية و الانتهاء بالشكر .
- إفساح المجال للتعارف بين المتحاورين .
- عدم المقاطعة في الحديث .
- عدم توجيه الانتقادات أو تبادل الاتهامات أو الهجوم على أشخاص غير موجودين في الجلسة.
- الآداب النفسية للحوار والمتعلقة بنفسية المحاور ونفسية الخصم من حسن الاستماع واحترام الطرف الآخر وعدم سبه وشتمه والهدوء والثقة بالنفس.
- الآداب العلمية وتتعلق بالكفاءة العلمية ونقطة البدء والتدرج في طرح الموضوع والبدء بالأهم والصدق والأمانة وضرب الأمثلة وإيراد الأدلة والبراهين في الرجوع إلى الحق والتسليم بالخطأ.
- الآداب اللفظية وتتعلق بالعبارات المناسبة وأدب السؤال والتذكير والوعظ وعدم الاستعجال ومباغنة الخصم وثناء المحاور على نفسه أو خصمه بالحق .

## أهداف الحوار :

- يقرب الأفكار بين المتحاورين و يجعلهم يتفهمون بعضهم البعض حتى لو كانوا مختلفين في الآراء .
- تصحيح بعض المفاهيم و تثبيت بعض الأفكار و تهذيب سلوك معين .
- ترويض النفوس على قبول النقد و احترام آراء الآخرين .
- تحرير النفس من الصراعات و المخاوف و القلق و حل الكثير من المشكلات .

## فنيات الحوار الناجح :

- إقناع كل الأطراف بالجلوس للحوار باعتباره وسيلة للوصول إلى هدف مشترك لهم .
- الاحترام المتبادل بين المشاركين في الحوار .
- الابتعاد عن فرض الآراء .
- المحافظة على استمرارية الحوار و الفصل بين الأهواء الشخصية و الحقيقية لدي المشاركين في الحوار .
- منع أي شكل من أشكال التهديد أثناء الحوار .
- وجود فرصة للمشاركة من قبل جميع الأعضاء المتحاورين .
- استيعاب أي محاولة مقصودة أو غير مقصودة لإفساد بيئة الحوار .
- المحافظة على وجود حوار هادئ يمكن معه تحقيق الأهداف المشتركة .
- احترام قواعد الحوار و إجراءاته ( عدم مقاطعة المتحدث - عدم تحقير الآخرين - عدم رفع الصوت عند الاختلاف) .

## أهمية الحوار :

- الحوار الهادف له تأثيره القوي في تقريب وجهات النظر ، و المحاور المتمكن هو الذي يستطيع أن يصل إلى هدفه دون تعثر أو ملل .
- كسب رضا الله و تعالى و محبته ، بالاهتداء بهدي القرآن في استخدام أسلوب الحوار ، فلا عجب أن تجد في معظم آيات القرآن حوارات متنوعة بين الله تعالى ورسوله صلى الله عليه و سلم أو ملائكته أو الأنبياء مع أقوامهم .
- كان نبينا محمد صلى الله عليه و سلم مثالا يحتذي به في تحاوره مع أصحابه حيث كان يطبق مبدأ الحوار في تعامله مع جميع القضايا التي حدثت أثناء بنائه لأمة الإسلام .
- كسب حب الآخرين و التواصل معهم و الحوار أهم أدوات التآلف و تكوين علاقات طيبة و قوية مع المحيطين بنا .

- يحقق الحوار الاتصال المباشر المتبادل الذي يحقق سرعة التفاهم و تجلية الحقائق أكثر و أفضل و أسرع من وسائل الاتصال الأخرى.
- يحقق السلام و الأمن الاجتماعي من خلال تقريب وجهات النظر و التفاهم و التنسيق المشترك .
- تغيير اتجاهات الآخرين و ميولهم بعد اقتناعهم عقليا ووجدانيا بمفاهيم و معان جديدة أو مغايرة لما يعتقدونه سابقا ، من خلال الحوار المتبادل القائم على الحجج و البراهين و الأدلة .
- الرد على الهجوم و الشبهات بأسلوب حضاري ، بالحوار الهادف الذي يتناول هذه الشبهات بشكل موضوعي مركز .
- الحفاظ على الحقوق و المصالح ، حيث إن الحوار هو الأداة الرئيسية في التفاوض في جميع المجالات على المستويات كافة .
- حفظ و توفير الوقت و الجهد و المال ، فكم من نزاعات تم إخمادها ببعض الجلسات الحوارية الهادفة التي أسهمت في الصلح ، فتتضح الرؤى و الأهداف ، و يسعى الطرفان للتقارب قدر المستطاع ، فتهدأ النفوس الثائرة بالحوارات البناءة التي تؤلف القلوب .
- الارتقاء بالمستوى الحضاري في تعامل الأفراد مع بعضهم ، و استخدام العقل و اللسان أفضل بكثير و أرقى من استخدام اليد و السلاح ، بل و أفضل من المكر و الدهاء .

## تعريف الضغوط ؟

هي عملية تعارض تُفسد على الفرد سعادته وصحته النفسية والبدنية وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته وهي أيضا عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقا لقدرتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات.



## نشأة الضغوط

تنشأ الضغوط عندما يفشل الشخص في الموازنة بين المطالب نتيجة عدم وجود الطاقة أو الوقت الكافي الذي يمكن تخصيصه لنشاط ما بعينه وقد تنشأ الضغوط من داخل الشخص نفسه وتسمى ضغوطا داخلية أو قد تكون من المحيط الخارجي مثل العمل، العلاقة مع الأصدقاء والاختلاف معهم في الرأي أو خلافات أو موت شخص عزيز أو التعرض لموقف أو صدمة تسمى ضغوطا خارجية

## أنواع الضغوط

ضغوط مؤذية سلبية	ضغوط مفيدة إيجابية
<p>ضغوط هدامة</p> <p>هي التي تؤدي إلى حالة ذهنية غير مريحة وتصاحبها أعراض جسمانية مؤلمة كي تتم الاستجابة للمواقف الغير مناسبة</p>	<p>ضغوط بناءة</p> <p>هي التي تعطينا الطاقة التي نحتاج إليها حتى تطور من أدائنا ونكون أكثر إبداعا وهي عامل مهما وضروريا للإنسان</p>
<p>ضغوط مستمرة</p> <p>هي ضغوط وقتية تتحول إلى ضغوط مستمرة ومزمنة نتيجة التحديث المستمر والتطور السريع في المعرفة والحاجة الدائمة إلى اكتساب مهارات جديدة وهي ضغوط تؤدي إلى نفاذ الرصيد المدخر من الطاقة</p>	<p>ضغوط وقتية</p> <p>هي تلك الدرجات من التوتر التي تحدث على فترات ويواجهها الإنسان من خلال محاولات التوافق معها وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الإنسان المعرفة والحاجة الدائمة دائما على استعداد للمواجهة أو الهروب لتجنب الموقف ثم يقوم الجسم بعد ذلك بالاسترخاء</p>

## مصادر الضغوط الطبيعية

تؤكد النتائج أن الضغوط ليست مشكله بسيطة وتتخذ العديد من الأشكال وتؤثر على مختلف الناس بطرق متنوعة ومتعددة وتنتج هذه الضغوط من أسباب كثيرة متنوعة منها

الأسباب التي تتعلق بالمنظمات أو المنشآت التي تعمل بها أو ما يسمى بالضغط التنظيمية.

وهناك الأسباب الشائعة الأخرى التي يتأثر بها الناس خارج حدود ونطاق مجال أعمالهم وهي ما نطلق عليه الضغوط التي تنتج عن السمات الشخصية والسلوكية للفرد.

### ضغوط السمات الشخصية والسلوكية

وهي تلك الضغوط التي تنتج من داخل الفرد، حيث يقوم بفرض متطلبات مستمرة على حياته وترتبط هذه الضغوط بما يحمل الفرد من قيم أساسية تؤثر في اتجاهاته، وبالتالي في سلوكه وفي هذا المجال سوف نقوم بتقسيم الأنماط الشخصية إلى نمطين:

#### أ- نمط الشخصية النشطة:

وهو الذي غالبا يتسم بعدم الصبر وعدم الراحة والمنافسة والجدية والشعور الدائم بعدم كفاية الوقت ومحاولة تحقيق عدة أشياء في وقت واحد، مثل هذه الشخصية تزدهر غالبا في بيئة من المواعيد الضاغطة ويقضون أوقات طويلة من حياتهم لتحقيق إنجازات ذات حجم كبير وتمتاز هذه الشخصية بقدرتها على تحقيق تطور سريع من خلال الإدارة وتشعر بالرضا والقناعة في العمل عندما تستطيع أن تحقق درجة عالية من السيطرة، وتحقق أداء مرضيا بالرغم من كثرة شكواها من المشكلات الصحية ولكن كما تؤكد الممارسات أن مثل هذه الشخصية نادرا ما تتمتع بصحة جيدة وتجد صعوبة في الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا و نظرا لما تتصف به هذه الشخصية من عدم قدرتها على الصبر فإنها تبدو عدوانية ويؤدي ذلك إلى التوتر وعدم الشعور بالراحة مع من يعلمون معهم ومعظم الأفراد من هذا النمط يرفضون الاعتراف بمشكلاتهم وبحاجاتهم للتغير مع أن ذلك هو البداية الصحيحة لتغير شخصيتهم.

#### ب- نمط الشخصية المرنة:

وهي تمثل الأشخاص الذين يتحلون بالصبر والأسلوب المرن في التعامل مع الآخرين وهم يحافظون على مستوى التناغم والتنسيق داخل المنشأة والأشخاص في هذا النمط أكثر

انفتاحا للتغذية العكسية حيث يدركون بحدسهم ماذا يجب أن يفعلوه في كل موقف ويتضح مما سبق الدور الذي تلعبه السمات الشخصية والسلوكية في مدى زيادة الضغوط أو تناقصها.

## (ضغوط العمل)

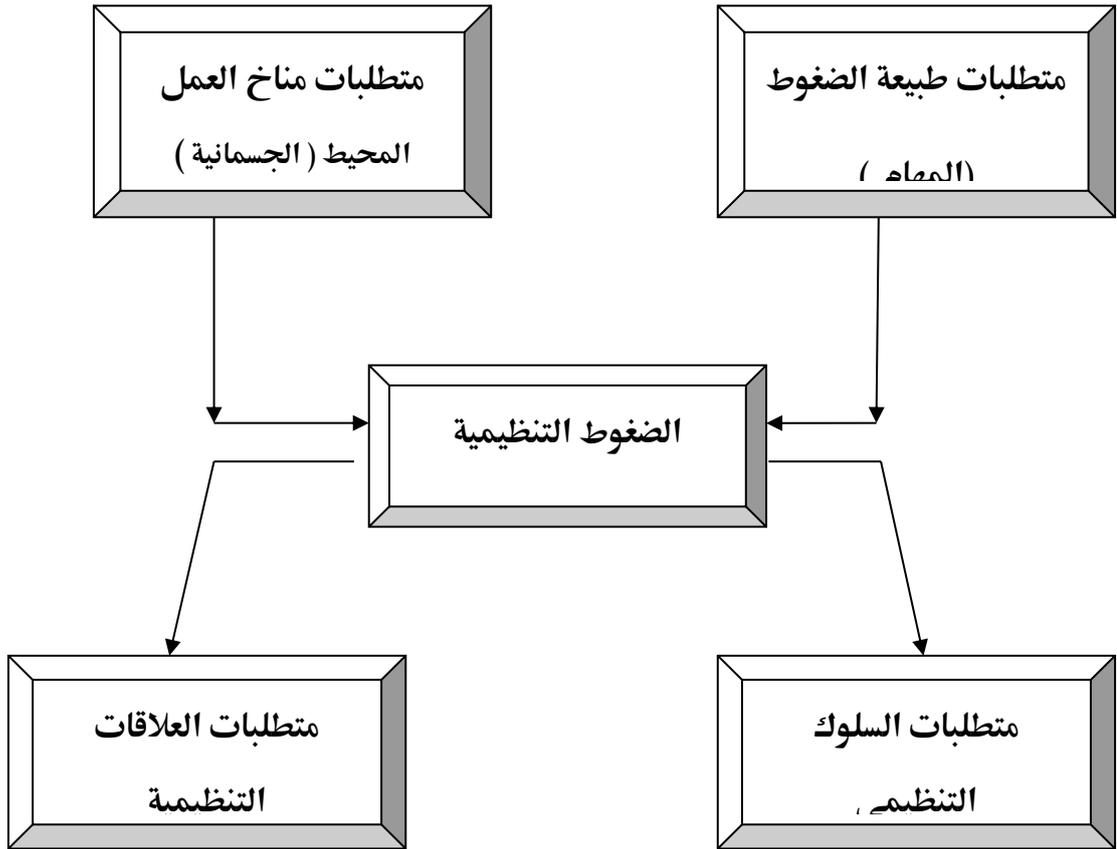
### أولا : ضغوط العمل

تتخذ الضغوط بصفه عامه أشكالاً عديدة وتؤثر على مختلف الناس، ولكن بطرق مختلفة ومتنوعة. وتتنوع أسباب الضغوط في مجال العمل بصفه خاصة فهناك:

- السمات العامة للمنظمة (الجهة التي تعمل بها)
- سمات الوظيفة نفسها (المسئوليات والمهام)
- العلاقات التنظيمية (نظام الاتصال)
- وتشارك الضغوط الحياتية الأخرى في التأثير على أداء الفرد مع الضغوط التنظيمية.
- منشأه في واحده من أربعه اتجاهات رئيسية وهي:
- متطلبات طبيعة الوظيفة (المهام)
- متطلبات مناخ العمل المحيط.
- متطلبات السلوك التنظيمي.
- متطلبات العلاقات التنظيمية.
- 



تمارس اتجاهات الضغوط السابقة تأثيرات مفردة أو مجمعه على الأفراد خلال المنظمة ويتفاوت تأثيرها طبقا لذلك.



1-متطلبات طبيعة الوظيفة إلى أخرى وتختلف في مدى إثارته للضغوط وتأثيرها على القائم بالعمل

**هناك بعض الوظائف تسبب ضغوطا أكثر من غيرها**

فعلى سبيل المثال يمكن تحديد بعض الوظائف الأكثر قابلية لإثارة الضغوط وهي:

1-الوظائف التي تحتاج إلى قدر كبير من المعلومات لاتخاذ القرارات ,وذلك مثل الوظائف التسويقية والتي تعتمد بصفه رئيسية على حجم وحداثة المعلومات وصدقها ومتابعه التغيرات السريعة فيها.

٢- الوظائف التي تحتاج إلى إصدار قرارات ذات آثار كبيرة ومباشرة، وبصفه خاصة التي تتعلق بأرواح الأفراد مثل الطيار والجراح والسائقين.

٣- الوظائف التي تظهر نتائجها بأشكال مباشرة وتمارس أثرها على القائم بها مثل المضارب في البورصة أو حمال الحقائب على سير الطائرة أو موظف الاستقبال.

### ٢-متطلبات العمل المحيط (الجسمانية)

لا شك أن صعوبة المناخ الطبيعي والصناعي المحيط بمجال العمل يمثل ضغوطا على الأفراد العاملين، فالتباين الشديد في ارتفاع وانخفاض درجات الحرارة أو الإضاءة وتجهيزات مكان العمل تمثل ضغوطا أيضا في حالة عدم مناسبتها.

وربما تحتاج بعض الوظائف إلى الخصوصية في العمل وبصفه خاصة عند التعامل مع الجمهور، وفي حالة عدم توفر هذه الخصوصية للبعض ولا يكون لديهم الحرية في التعامل نظرا لوجود آخرين بجوارهم فإن ذلك يمثل ضغوطا عليهم أثناء الاتصال بهم ولا شك أن توفير وسائل الراحة اللازمة للإنسان بصوره مناسبة وتهيئه المجال المناسب للحركة السهلة والاتصال بالآخرين تعني انخفاض الضغوط لأقل درجه.

### ٣-متطلبات الدور التنظيمي.

الدور هو مجموعه من السلوكيات المتوقعة المرتبطة بوضوح معين في الجماعة وقد تنشأ الضغوط من عدم وضوح دور الفرد بشكل محدد، أو وجود ازدواجية في أدائه مما ينتج عنه وجود تصادم بين هذه الدوار مع الآخرين.

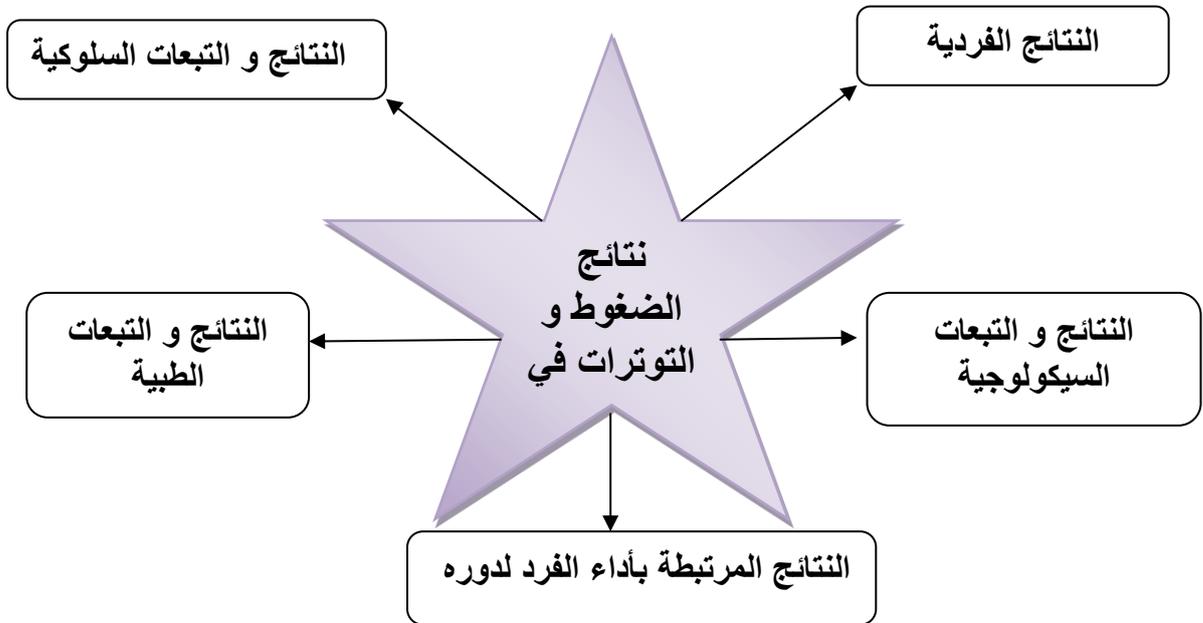
ويمكن أن يكون لعدم إعداد الموظف الجديد بشكل مناسب للعمل في وظيفته الجديدة اثر كبير في تولد ضغوط عليه، حيث يقوم بالأداء الخاطئ ويعاني من تأثير ذلك عليه دون أن يحصل على التوجيه والإرشاد الكافي له

## ٤-متطلبات العلاقات التنظيمية.

وهي تلك الضغوط المرتبطة بخصائص العلاقة التي تواجه الأشخاص داخل المنشأة ,فتلك الضغوط الجماعية المرتبطة بشكل وحجم وجوده الإنتاج طبقا للمواصفات المطلوبة يمكن أن تؤدي إلى ضغوط طالما أن علاقات الأفراد ببعضهم الأفقية والرأسية لا تمكنهم من إدراك ذلك. ويمثل أسلوب القيادة احد أسباب الضغوط الهامة,حيث يواجه ذلك الموظف الذي يشعر بحاجه قويه للمشاركة والتعبير عن رأيه ولكن يواجه برفض رئسيه وعدم قبول لآرائه وهؤلاء الأشخاص ذو الشخصيات المتصارعة,ويواجهون ضغوطا وتوترات إذا طلب منهم أن يعملوا جنبا إلى جنب مع بعضهم البعض والشخص الذي يتمتع بالجدية والتحكم في سلوكه بشكل فعال قد يشعر بالإحباط عندما يعمل مع احد الأشخاص الذين يتصفون بالتراخي.

## ثانيا..نتائج

## الضغوط والتوترات في العمل.



نتائج الضغوط الإيجابية قد تكون طاقة زائدة أو حماسا وتحفيزا وهذا شيء يساهم في الحصول على نتائج متميزة ولكن المشكلة هي تلك النتائج والتبعات السلبية بالنسبة للمنظمة التي تعمل فيها الأفراد.

### ١-النتائج الفردية.

الفرد يدفع الثمن الحقيقي لهذه الضغوط والتي تؤثر على حياته ومستقبله وطموحاته.

### ٢-النتائج والتبعات السلوكية.

تؤدي الضغوط والتوترات التي يسببها العمل إلى مشاركة وانخراط بعض الأفراد في بعض السلوكيات الضارة بهم والتي يلجأون إليها للهروب من الضغوط،وقد يلجأ البعض إلى الإفراط في الطعام أو الميل للعنف مع نفسه ومع الآخرين والميل للهجوم على الآخرين والمشاركة في اختلاق الشائعات.

### ٣-النتائج والتبعات السيكولوجية.

يمتد تأثير الضغوط دائما إلى الجوانب السيكولوجية للفرد وبصفه خاصة العقلية منها وتتضمن هذه التأثيرات القلق في النوم والاكئاب والمشكلات الأسرية .

### ٤-النتائج والتبعات الطبية.

تترك الزيادة الكبيرة في الضغوط أثرها واضحا على أداء الفرد حيث تقل إنتاجيته ويتراجع أدائه من حيث الكم والكيف أو الجودة و الاثنين معا بجانب السلوكيات الأخرى التي يطلق عليها التراجع أو الانسحاب مثل الغياب والتمارض والهروب من المسؤولية والاكتراث واللامبالاة.

## ثالثاً..متطلبات الجودة في الأداء والضغط.

تمثل عمليات إدارة الجودة في منظمات المختلفة اتجاهات متطورا في الإدارة ويعتمد هذا النظام في جوهره على مجموعه من الأسس المعتمدة للوصول إلى الأداء المناسب ويتم ذلك من خلال استخدام عدد من الأدوات الكمية لقياس ما يطرأ من تحسن أو تطور في جوده المنتج أو الخدمة بما يحقق أهداف المنشأة.

ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن نظام الجودة الشاملة يمثل ضغوطا على العاملين وذلك نظرا لدقه النتائج المطلوبة ولكن على العكس من ذلك فإن نظام الجودة يعمل على تحديد الأسس والمهارات المطلوبة بما في ذلك الأبعاد التنظيمية. تنشأ الضغوط دائما عندما يظهر على أداء المنظمة بعض الشواهد السلبية في الأداء حيث يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاج وهو ما يعود بالسلب على العاملين وعلى نظم الإدارة المستخدمة والتي يصبح من الضروري تغييرها ومن أهم العلاقات التي تنشأ منها الضغوط وتتطلب الاتجاه إلى استخدام نظام الجودة :

- انخفاض جوده الناتج من العمل
- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الانتاجيه
- تعدد صور وأشكال الرقابة
- هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنشأة
- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات
- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين
- كثرة الشكوى داخليا (الموظفين) وخارجيا(العملاء)

## ١- ضرورة تطوير أو تغيير ثقافة الأفراد.

المشكلة الرئيسية التي تواجه الأفراد في الأداء بصفه خاصة الذين لم يتم إعدادهم هو وجود خلاف وفارق كبير بين ثقافتهم الوظيفية وبين ثقافة الفعل المطلوب وهو ما ينتج عنه عدم الرضا عن أدائهم وربما حرمانهم من الحوافز والميزات الأخرى وهو يسبب ضغوط هائلة على العاملين إن إزاحة هذه الضغوط يتطلب توحيد وتقريب المسافات في التنفيذ من خلال التحديد الدقيق للمفاهيم المستخدمة والمتداولة وكذلك المسؤوليات والمهام التي يتم ممارستها بشكل خاطئ للوصول إلى الشكل المطلوب والمتفق عليه من خلال اقصر الطرق ويقدم نظام إدارة الأداء لتحقيق الجودة الفرصة للعاملين للتحدث والمناقشة والتعبير عن آرائهم بحرية ويدفعهم إلى الالتزام بما هو متفق عليه لصالح أهداف المنظمة دون إضاعة للوقت والجهد ويعمل هذا النظام كما يبدو إلى منع الأسباب المنشئة للضغوط التنظيمية

## ٢- تحديد المعايير المحققة للأداء المطلوب.

يمثل غياب أو عدم معرفه العاملين لمعايير الجودة في الأداء مصدرا مهما لخلق الضغوط حيث يكون هناك خلاف دائم حول تقييم الأداء ,وقد تلجأ العديد من المنظمات إلى وضع مجموعه من المقاييس الهادفة ذات التطبيق العلمي الواسع التي يمكن من خلالها توضيح وشرح النتيجة النهائية والمتوقعة التي يمكن أن يصل إليها الفرد وهو يسعى لتأدية مسؤولياته الرئيسية على أن تتميز هذه المعايير بعدم عموميتها أو تجاهلها للعناصر المختلفة التي تساهم في تحقيق الجودة المطلوبة ولا شك أن وضوح هذه المعايير بالنسبة للعاملين والرؤساء سوف يسهل عمليه السعي إلى تحقيق المستوى المطلوب من الأداء من خلال اتفاق الطرفين مما يمنع خلق ضغوط تنظيميه

### ٣- تنمية المهارات القيادية للعاملين

يعتمد نظام إدارة أداء العاملين على إعدادهم لمجموعه من المهارات الضرورية و تطوير مالمديهم بما يساعدهم على استثمار مواردهم البشرية بشكل أفضل ويساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. وتأتي مهارات الاتصال في مقدمه المهارات التي تساهم في تذليل الكثير من العقبات التي تصادف التطبيق وتستنزف الكثير من الجهد والوقت في مواجهه سلبيات عمليه الاتصال غير الجيدة.

### ٤- التفرقة بين المسئوليات والمهام.

## ما هي المسئوليات الرئيسية وما الفرق بينها وبين المهام؟ وكيف يسبب ذلك ضغوطا على الفرد

المسئولية الوظيفية هي ملخص عام لمجموعه من المهام أو الأنشطة الوظيفية ذات التركيز المشترك وتستخدم لها الأفعال ذات المعاني القوية في صياغة هذه المسئولية.

### علاج الضغوط الإدارية

#### أولاً: التعرف على المسببات.

عندما لا يوضع الفرد في خطته اليومية الإجراءات والتصرفات اللازمة من الوقاية من الضغوط قبل أن تمارس سيطرتها عليه فأن هذا يعني أن يتحول الضغط إلى نزيف مستمر يؤثر على أدائه وعلى قدراته على أداء عمله وعلى نجاح المنظمة أو الإدارة التي يعمل فيها.

وعندما تزداد وطأة الضغوط الإدارية على الأفراد تزداد أعراض الضغوط كمرض إداري وتتدهور حاله المريض المصاب بهذا الداء اللعين وتختلف الأعراض و تأثيرها من فرد لآخر ولكن كلها تتفق في آثارها المؤثرة على كل ما يحيط بالفرد في مجال عمله حيث تظهر آثار

هذه الضغوط المدمرة على علاقة الفرد بنفسه وبالمحيطين به من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

وعندما يدرك القائمون على أمر إدارة المنظمات أو الوحدات الإدارية أن الضغوط الإدارية قد وصلت إلى درجة تأثير كبيره على الأداء يصبح من الضروري عليهم البحث والتحري عن العوامل المسببة والمؤثرة لهذه الضغوط ويتم ذلك من خلال السعي لاختيار الأسلوب والمنهج المناسب لعلاج الضغوط الإدارية الحادثة.

## **العوامل المؤثرة على اختيار منهج علاج الضغوط الإدارية:**

### **١-تاريخ وتطور الضغوط:**

اختيار منهج وطريقه العلاج والتعامل مع الضغوط الإدارية يتطلب تحديد نقطه البداية والمدى الذي وصل إليه مدى قوته وشدته والعوامل التي ساهمت في سرعه التطور وذلك حتى يمكن وضع خطه للعلاج تناسب مع حجم تأثير الضغوط.

### **٢- قدره الكيان الإداري على الصمود.**

لاتستطيع الضغوط الإدارية أن تمارس سطوتها وتأثيرها بحريه مطلقه على كل الكيانات الإدارية فعندما تكون هناك الهياكل التنظيمية القوية واللوائح والنظم المتقنة و الإدارة القوية فسوف يعني هذا قوة الكيان الإداري وانه يتصف بالاستقرار والتوازن وتخلق قوه الكيان الإداري ومقاومته ومناعة ذاته في اتجاه مقاومه الضغوط ومنع ممارستها لتأثيراتها على العاملين أو النظام الإداري ودون أن تشكل خطورة على الإنتاج والعمل.

### **٣-مدى قوه الضغوط الإدارية:**

هناك أنواع عديدة من الضغوط تنشأ من خلال علاقات العاملين الأفقية و الرأسية داخل العمل وفي نفس الوقت بين المنظمة والعملاء والسوق فكلما كانت الضغوط مرتبطة بعلاقات تمس الإنتاج بشكل مباشر كان تأثيرها أو قوى حيث تظهر نتائجها السلبية بشكل

فوري بعكس الضغوط إنتاجه عن الخلافات والصراعات بين العاملين التي تظهر تأثيرها تدريجياً ولكن يتوقف ذلك أيضاً على طبيعة وظيفة وارتباط العاملين ببعضهم .

#### **٤-مهارات القيادة في إدارة الضغوط.**

كانت القيادة الإدارية المسؤولة عن اتخاذ القرار لديها المعارف والمعلومات الأساسية التي تمكنها من ممارسه بعض المهارات الايجابية للتعامل مع الضغوط فان ذلك يعني تحقيق نجاح ملموس في هذا المجال.

#### **٥-البيئة المحيطة:**

تلعب الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية دوراً مهماً وكبيراً في تحديد مدى تأثير الضغوط كما أن الزمان والمكان يتمثلان تأثيراً أيضاً على مدى ممارسه الضغوط لتأثيرها وكلها عوامل بدون شك مؤثره على القرارات الصادرة للعلاج أو الوقاية من الضغوط.

### **تحديد عوائق النجاح والتغلب عليها .**

#### **١-عدم وضع أهداف .**

يعتبر الهدف بمثابة المرشد الذي يقود الفرد للوصول إلى ما يريد ،و من الضروري أن تتسم الأهداف التي يضعها الفرد بالوضوح و الدقة ،و الواقعية ،و يفضل أن تكون أيضاً في ضوء ما يملكه من امكانيات ،و قدرات لكي يستطيع انجازها ،و وفقاً لذلك عليه أن يكتب خطة تبين المهام ،و الخطوات المتبعة لكي ينجح في انجاز ما يريد و يجب أن يحدد الوقت الكافي لأداء كل مهمة .

#### **٢- فقدان الثقة بالنفس**

التركيز على ما يملكه من مهارات ،و مواهب ،و مميزات ،و يحسن استغلالها من أجل الوصول إلى ما يريد .

### ٣- التمسك بالأفكار التقليدية ..

من الضروري التخلي عن الأسلوب التقليدي في التفكير، و يواكب التطور و التقدم و يسعى لتعلم كل ما هو جديد لتنمية قدراته .

### ٤- تأجيل أعماله ، و مهامه .

التأجيل قد هو السبب الحقيقي وراء زيادة الضغوط ، و تعطيل مصالحه ، و في الغالب يكون التأجيل بسبب الكسل ، و لذلك يجب أن يحاول التخلص منه كتابة جدول يومي يضم جميع المهام المطلوب منه القيام بها ، و يحدد الوقت الزمني لكافي لكل مهمة ، و يحرص على الالتزام به ، و عليه أيضاً أن يتخيل حجم المنافع التي ستعود عليه اذا استطاع انجاز أعماله أولاً بأول .

## تطوير الشخصية :

هو اكتساب أو تنمية أي معلومة أو مهارة أو قناعة أو سلوك تعين الإنسان على أن يعيش بسلام داخلي و تعينه كذلك أن يركز على أهدافه في الحياة الدنيا و أن يحققها و تساعده على أن يتعامل مع أي عائق يمنعه من تحقيق هذه الأهداف .

## أهمية تطوير الشخصية هل هو ترف أو ضرورة؟

مدى الفائدة منه في الحصول على عمل؟

وكيف أصبح عنصراً بالغ الأهمية في بيئات العمل؟ ندما نقوم بتطوير ذاتنا فإننا نقوم بخطوة كبيرة نحو الوصول إلى أهدافنا وغاياتنا التي نحلم بتحقيقها، فتطوير الذات له فوائد عظيمة، فمن شأنها تحسين طريقة تواصلنا مع الآخرين عبر تطوير المهارات التي نحتاجها

من أجل ذلك، مما يوطد علاقاتنا الإجتماعية والأسرية والعملية، ويظهر قوة ذاتنا وميزتها ونضجها، وكذلك تطوير ذاتنا تجعلنا نشعر بالسعادة لأننا نكون بذلك قادرين على معرفة ما يستطيع إسعادنا ومعرفة ما يجعلنا نحزن فنكون قادرين على التصدي له، كذلك تطوير ذاتنا يجعل شخصيتنا قوية تستطيع مواجهة المصاعب والمواقف المحرجة، وهذه ليست سوى بعض الفوائد.

## أسباب تطوير الشخصية



- لحل المشكلات
- لمواكبة التقدم
- استجابة لطلب آخرين

أسباب  
خارجية

- لتحقيق الذات
- للقضاء على الملل
- لرفع الكفاءة

أسباب  
داخلية

## الفصل الرابع

### التقارير و المذكرات الإدارية و الفنية

- معنى التقرير
- أهمية التقرير كوسيلة اتصال فعالة
- المهارة في كتابة التقارير
- أهداف التقارير
- أنواع التقارير
- خطوات إعداد التقرير
- التقارير الالكترونية
- المذكرات الإدارية و صياغتها
- الخطابات و صياغتها
- إدارة الإجتماعات وتدوين محاضر الاجتماعات

## التقارير و المذكرات الإدارية و الفنية



### معنى التقرير

التقرير لغة: التبيين والإيضاح

التقرير اصطلاحًا:

نوع من أساليب الكتابة الوظيفية يتضمن قدرًا من المعلومات الصحيحة، والحقائق الموضوعية حول أمر ما يلتزم فيه كاتبه بالصدق والأمانة والوضوح ، ويتعد عن الألفاظ المجازية والصُّور الخيالية التي قد تصرف التقرير عن أسلوبه العلمي المباشر

### الفرق بين الكتابة الموضوعية والكتابة الفنية

الكتابة الفنية	الكتابة الوظيفية
-الخيال والمجاز -قوة العبارة -المبالغة والتهويل -تتضح فيها شخصية الكاتب. -تعميم المعاني وتفخيمها. -تضمن صورًا بلاغية. -تميل إلى الإيجاز -التكرار مقبول	-الاعتماد على الحقائق والبراهين -سهولة العبارة -تتضمن بعض الأرقام -لا تتضح فيها شخصية الكاتب -دقة معاني الكلمات. -تتضمن مصطلحات علمية -يجب زيادة التوضيح. -التكرار غير مقبول

## أهمية التقرير كوسيلة اتصال فعالة

هو وسيلة لتبادل المعلومات داخل المنظمة الواحدة داخليا و المنظمات و العملاء الخارجيين

## المهارة في كتابة التقارير

يعتمد نجاح التقرير بشكل كبير على اللغة التي يكتب بها، والأسلوب الذي يكتب به. يجب أن لا يحتوى على الألفاظ المجازية، والصور البلاغية

يجب أن يتصف التقرير باللغة السليمة والعبارة الواضحة والكتابة الصحيحة حتى يفهم المراد من التقرير بسهولة

إن طبيعة التقارير المختلفة تقتضي أن تكتب لغتها بأساليب متنوعة تتناسب مع نوع التقرير وطبيعته.

الاهتمام بالجمل والعبارات والتراكيب وإجرائها على الوجه اللغوي الصحيح.

لإعداد التقارير بمهارة ينبغي لابد من أن يتكون من العناصر التالية :

### العنوان:

عنصر هام في إعداد التقارير، لا يمكن أن يتم إعداد أي تقرير مهما كان نوعه أو حجمه دون اختيار عنوان مناسب تماما لما يحتويه التقرير، قد يحتوي هذا العنصر على عنوان التقرير واسم الشركة التي تم إعداد التقرير لها.

### جدول المحتويات :

يتضمن هذا القسم العناوين والعناوين الفرعية للنص الأساسي المكتوب حتى يمكن لقارئ التقرير الوصول إلى الأقسام المطلوبة في التقرير بسهولة .

### الملخص :

تقديم ملخص للنص الأساسي للتقرير بالكامل

## المقدمة :

هو الأكثر أهمية في النص الرئيسي، يعرض نظرة شاملة عن الموضوع، وكل الأفكار والمعلومات التي سيتضمنها.

## موضوع التقرير :

يناقش الموضوع الرئيسي للتقرير، من معلومات، وأرقام وبيانات، وأهم الإنجازات، وتطلعات و تحليل وتقييم وتفسير البيانات المدرجة.

## الخلاصة أو التوصية :

ذكر النتائج التي توصل إليها التقرير والتوصية حسب التقييم العام.

## الملحق :

في جزء التذييل، يمكن إرفاق الرسوم البيانية، والقوائم، والدراسات الاستقصائية والمواد المشابهة التي ترتبط بالتقرير فهي تساعد في فهم التقرير بشكل كامل.

## معلومات الاتصال:

يتم إدراج عنوان المنظمة، أرقام الهواتف، البريد الإلكتروني، والموقع الإلكتروني بعض التقارير قد تحتوي على عناصر أخرى معلومات عن الشركة، أهدافها، الرسالة، الرؤيا

## أهداف التقارير

يكتب التقرير بناء على توجيه مسئول، أو طلب جهة معينة بهدف الاطلاع على عدد من الحقائق والمعلومات حول أمر من الأمور، يمكن على ضوءها اتخاذ القرار المناسب. يجب على كاتب التقرير تحري الدقة، والموضوعية، والتحقق من صحة وسلامة المعلومات، قد يترتب عليها نتائج مؤثرة في الموظف و المؤسسة

## أنواع التقارير

تأتي التقارير في أنواع عديدة ومختلفة بحسب طبيعتها وأهدافها ومصادرها.



### التقرير الإداري :

هو عرض معلومات مكتوبة حول موضوع محدد ووسيلة من وسائل الاتصال بين الأفراد و المنظمات و في محيط العمل بغرض اتخاذ القرارات السليمة فهو ينقل صورة موجزة وواضحة حول البيئة الداخلية للمنظمة و هو أداة تقديم العديد من الخدمات الإدارية و أداة رقابية لمتابعة بيئة العمل و الإنجازات ووفقا للأهداف و الخطط المطلوب تنفيذها و يشتمل على تحليل واقعي و اقتراحات و توصيات . كما يدعم التواصل الخارجي للمنظمة .

### ويشتمل على الأجزاء التالية :

١- الملخص التنفيذي

٢- مقدمة التقرير

٣- وسط التقرير

٤- نهاية التقرير

٥- ملحقات

## خطوات إعداد التقرير

تحديد الهدف

الغرض من التقرير، لماذا يتم كتابة التقرير، ما هو الدور الذي سيؤديه هذا التقرير ؟ وضوح

الهدف يساعد في إعداد موضوع التقرير

الجهة المرسل إليها التقرير

من هو المتلقون للتقرير، وما الذي يريدون معرفته من خلال التقرير

تنسيق التقرير

لكي يكون التقرير أداة اتصال فعالة، يجب أن يتبع تنسيق معين، يجب اتخاذ قرار بشأن

الطريقة التي سيقدم بها التقرير ، قد يكون التقرير مكتوبا أو في شكل عرض تقديمي هل

هو رسمي أو غير رسمي، أو مالي، نصف سنوي، أو سنوي أو لتقصي الحقائق أو حل

المشاكل.

جمع الحقائق والبيانات

إضافة الأرقام والحقائق والبيانات تضيف مصداقية للتقرير

هيكل التقرير

يحتوي التقرير عادة على أربعة عناصر الملخص التنفيذي (يتم كتابته بعد الانتهاء من

التقرير)، المقدمة، نص التقرير الرئيسي، الاستنتاج و هو يجمع كل عناصر التقرير في نهاية

منهجية.

## التقارير الالكترونية

هي التقارير التي يتم إعدادها بواسطة الحاسب الآلي و هي تتشابه مع نفس طريقة كتابة

التقرير التقليدي و لكن تكتب باستخدام وسائل الاتصال الحديثة و تمتاز بالشكل المنسق

المتقن .

## المذكرات الإدارية و صياغتها

يحررها الرؤساء لتقديم توجيهات وأوامر للمرؤوسين، يتميز أسلوبها بالجدية والإيجاز بشرح مختصر .

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

### إصدار تعليمات و أوامر:

- الالتزام بمواقيت العمل
- المحافظة على وسائل الإدارة
- التحلي بأخلاقيات المهنة

### إعطاء توجيهات و نصائح:

- الحرص على النظافة
- تدابير الوقاية و الأمن

### تبليغ معلومات:

- تغييرات تنظيمية طارئة
- معلومات تخص الموظفين

## صياغة المذكرة الإدارية

تتضمن المذكرة العناصر التالية:

- الرأسية
- الطابع
- تاريخ و مكان تحرير المذكرة
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد
- عنوان المذكرة و موضوعه

- الجهة الموجه إليها
- نص المذكرة
- الصفة الوظيفية لمحرر المذكرة وإمضاؤه
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).



## الخطابات و صياغتها

اتصال مكتوب يبدأ بالتحية، وينتهي بتوقيع وتكون محتوياته محترفة بطبيعتها، يتم إرسال الخطابات الإدارية عبر البريد العادي أو البريد السريع أو الإنترنت في عالم الأعمال، لا تعد كتابة الرسائل مجرد وسيلة للتواصل مع المنظمات الأخرى أو العملاء ، إنها طريقة لتمثيل المنظمة .

يجب أولاً تحديد أو معرفة نوعية الخطاب المرسل هل هو رسمي أم لا، والخطاب الرسمي هو المرسل إلى جهة حكومية معينة، أو إلى جهة أكاديمية، أو إلى مدير معين، أو إلى أي شخص يرتبط الإنسان به بعلاقة مهنية، في حين يكون الخطاب غير رسمي إذا كان مرسلًا إلى المدير الحالي، أو إلى أحد زملاء العمل الذي لا يرتبط به المرسل بعلاقة اجتماعية أيًا كانت، أو إلى شخص غير معروف بالشكل الأمثل بالنسبة للمرسل.

يجب تحديد الوسيلة التي سيتم بها إرسال الخطاب، ففي حالة الخطاب الرسمي فإنّ الأفضل أن يتم إرساله بالبريد العادي، أمّا إن كان الخطاب مستعجلاً ففي هذه الحالة وفي حالات أخرى محددة يمكن أن يرسل الخطاب من خلال البريد الإلكتروني. استعمال ترويسة رسمية مناسبة للخطاب، فلو كان المرسل -على سبيل المثال- شركة تجارية فإنه من

الأفضل أن يُرَوِّس الخطاب بالصيغة الرسمية، كما ويمكن أن يتم تصميم الترويسة بطريقة احترافية وجيدة باستخدام البرامج الحاسوبية المختلفة، أما إن لم يكن بالإمكان القيام بذلك فيمكن الاكتفاء بذكر العنوان في الأعلى، مع ضرورة مراعاة ترتيب تفاصيل العنوان حيث يُبدأ العنوان باسم الشارع، ثم اسم المدينة، ثم الرمز البريدي، كلُّ في سطرٍ على حدى. كتابة التاريخ تحت العنوان بمسافة مناسبة، أمّا إن اضطرَّ المرسل إلى إرساله بالبريد الإلكتروني فلا داعٍ لكتابة التاريخ، لأنّه سيضاف تلقائياً. كتابة اسم الشخص المرسل إليه، أو اسم الجهة المرسل إليها، مع ذكر اللقب في حال كان المرسل إليه شخصاً. البدء بالتحية، فإذا كان المرسل إليه شخصية اعتبارية، يُبدأ الخطاب بعبارة (إلى من يهّمه الأمر)، أما إن كان جنس مستقبل الرسالة معلوماً إلى جانب كونه من الشخصيات الاعتبارية فإن الرسالة تُبدأ بـ(السادة المحترمون) أو بـ(السيدات الفاضلات)، مع ضرورة الانتباه أثناء كتابة هذه الرسالة والتأكد إلى أقصى درجة من المستقبل، فهذه أمور في غاية الحساسية، أما في حال كان الشخص معروفاً للمرسل فإن الخطاب يبدأ بـ (السيد المحترم) -على سبيل المثال-. كتابة اسم المرسل إليه بعد كتابة التحية، حيث يجب في هذه الحالة استعمال الألقاب بدرجة رئيسية قبل إدراج الاسم. تكتب الافتتاحية بعد التحية بمسافة مناسبة، وفي حال كان الخطاب رسمياً يمكن الدخول في الموضوع مباشرة. كتابة فحوى الموضوع بطريقة جيدة مع مراعاة القواعد اللغوية، وعلامات الترقيم، واستخدام الألفاظ السهلة التي لا تحتمل وجهين للتأويل، بحيث تكون الرسالة واضحة المعنى ومباشرة. تدقيق الخطاب بعد الانتهاء من كتابته. اختتام الخطاب بعبارة (وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير) أو(خالص التحيات). ترك فراغ بين الخاتمة والاسم الكامل للتوقيع، والتوقيع يجب أن يكون إما بالحبر الأزرق أو الأسود، ومن الممكن أن يسبق الاسم باللقب. يمكن إضافة بعض المعلومات الضرورية في حاشية الخطاب.

## إدارة الإجتماعات وتدوين محاضر الاجتماعات



### الاجتماع:

هو التقاء شخصين أو أكثر في زمان ومكان محددين بهدف تبادل الرأي والمشورة والخبرة بشأن موضوع ما، أو مشكلة معينة للوصول إلى حل المشكلة.

### أهمية الاجتماعات :

تعتبر الاجتماعات من أنجح الأساليب الادارية التي تعتمد عليها المنظمات للتعرف على سير العمل والمشاكل التي تواجهها، والعاملين فيها والتعبير عن آرائهم وأفكارهم وذلك للتوصل إلى قرارات موضوعية لحل تلك المشاكل وتحسين الأداء •

## أنواع الاجتماعات :

أ- من حيث زمن عقدها:

- اجتماعات دورية.

- اجتماعات طارئة.

ب- من حيث مستوياتها:

- اجتماعات إقليمية.

- اجتماعات عالمية.

ج- من حيث حساسية الموضوعات ومدى خطورتها:

- اجتماعات سرية

- اجتماعات علنية (مفتوحة).

د- من حيث رسميتها :

- اجتماعات رسمية

- اجتماعات غير رسمية.

## خطوات إعداد الإجتماع:

١- الدعوة لعقد الاجتماع.

٢- إعداد جدول أعمال الاجتماع.

٣- إعداد ملف الاجتماع.

٤- الإشراف على تجهيز قاعة الاجتماعات.

## أسباب عقد الدعوة للاجتماع هي:

١-اتخاذ القرار:

اجتماع كافة الأطراف المعنية هو أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات، والتوصل إلى أفضل القرارات.

٢- الاتصال:

الاجتماع المثمر يتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

٣-القدرة على الابتكار:

الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

٤-تشكيل الفرق:

إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.

٥- التشاور:

الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد من الأشخاص.

٦-استقبال موظفين جدد كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع آخرين

## التحضير للاجتماع:

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له، وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع:

### ١- تحديد الأهداف:

أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع، وأن تكون معروفة للجميع

## ٢- اختيار المشاركين:

هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد المشاركين، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، وكلما كانت الاجتماعات عدد أفرادها قليلاً كانت أحسن إنتاجاً.

## ٣- تحديد وقت الاجتماع:

أي بداية ونهاية الاجتماع، يكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدماً.

## ٤- تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع:

يكون المكان مريحاً ومناسباً من حيث التأكد من صلاحية قاعة الاجتماع، أو مكان الاجتماع من الجو المناسب التهوية، والعدد اللازم من المقاعد، وغيرها.

## ٥- إعداد جدول الأعمال:

يوضح ويبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، وتحدد بنود جدول أعمال الأفراد المتوقع مشاركتهم في الاجتماع.

## ٦- إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها:

بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع، ومكانه، وأهدافه؛ تعد بطاقة الدعوة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف، وتحديد أسماء المشاركين فيه.

## ٧- إعداد محضر الاجتماع:

عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات، وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع، ووقت إنجازه، والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم، ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

## دور المدير أو المنظم للاجتماع أثناء الاجتماع:

- ١- تحديد زمناً للتعبير عن وجهة نظر كل مشارك يرغب في ذلك.
  - ٢- تكليف أمين للاجتماع يقوم بتسجيل الأفكار والمقترحات الجيدة والمداخلات.
  - ٣- يدير زمن الاجتماع، ويوزعه على ما تضمنه جدول الأعمال.
  - ٤- يطرح الموضوع للنقاش، ثم اترك فرصة كافية لإبداء الآراء، ثم يطرح القرار للتصويت فيه.
  - ٥- يلخص الآراء والأفكار والمناقشات من وقت لآخر.
  - ٦- يمنع تداخل المناقشات وأهداف بعض المشاركين إلى المناقشات الجانبية أو الحديثة في موضوعات خارجة عن موضوع الاجتماع.
- تقييم الاجتماع:

- ١- إعادة تبيان أهداف الاجتماع.
- ٢- تلخيص ما تم تحقيقه والتوصل إليه.
- ٣- شكر الحاضرين على مشاركتهم
- ٤- تحديد وقت ومكان وهدف الاجتماع التالي.
- ٥- تحديد وقت إرسال تقرير الاجتماع للحاضرين.

### قياس قدرة منظم الاجتماع على إدارة الاجتماع من خلال النقاط التالية:

- ١- يعقد الاجتماع في موعده المحدد.
- ٢- يعرف المشاركين أهداف الاجتماع جيداً،
- ٣- يعبر المشاركين غالباً عن آرائهم الحقيقية في الاجتماع.
- ٤- يختلف المشاركون أحياناً مع رئيس الاجتماع في الرأي، ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة.
- ٥- يصغي المشاركون بعضهم إلى بعض الآخر باهتمام ومن غير مقاطعة.
- ٦- قد تحصل بين المشاركين اختلافات في الرأي، ولكنهم يفهمون هذه الاختلافات، ويعملون على مواجهتها ووضعها في إطارها الصحيح.

## إعداد جدول أعمال الاجتماع:

يمثل جدول أعمال الاجتماع قائمة برؤوس الموضوعات التي ستتم مناقشتها تفصيلاً خلاله لاتخاذ القرارات بشأنها، وعادة ما تتم مناقشة الموضوعات وفقاً لترتيب ذكرها في جدول الأعمال، وقد تسمح لائحة الاجتماعات بمناقشة أية موضوعات طارئة تحتاج لمعالجة فورية، ولذلك ينتهي جدول الأعمال دائماً بالعبارة التقليدية (ما يستجد من أعمال).

## الفصل الخامس

### المراسلات التجارية

- مفهوم المراسلات التجارية
- استفسارات وطلبات
- مراسلات مصرفية
- فواتير مصرفية

## المراسلات التجارية

المراسلات نوعا من أنواع الاتصال الذي يتم من خلالها العمل على تحقيق هدف معين لتلك المراسلة

### مفهوم المراسلات

هي كل المكاتبات و الرسائل المحررة المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنشأة الواحدة أو تلك التي تتلقاها أو تصدرها المنشأة بينها و بين العملاء و الموردين و الدوائر الحكومية و دوائر الأعمال المختلفة و الهيئات و المؤسسات و الأفراد

### أهمية المراسلات الكتابية

- تهدف لتحقيق غايات محددة يوضحها مضمون تلك الكتابة
- تتيح للكاتب إمكانية ترتيب أفكاره و تدوينها
- يمكن تنظيمها بالشكل المخصص لهدف منها
- يمكن الاحتفاظ بها

### مفهوم المراسلات التجارية

- هي الرسالة التي تُعد من قبل المرسل بخصوص عرض أسعار أو طلب مواصفات تجارية لسلعة ما أو غير ذلك من الأسباب التي تدعو لتحرير تلك الرسالة
- هي الرسائل المتعلقة بأمور تجارية خالصة ترسلها المنظمة لعملائها و كل من تربطها بهم علاقة تجارية كالمصارف وشركات التأمين والشحن لضمان سير الأعمال التجارية.

- هي جميع الرسائل المكتوبة التي تصدر عن مؤسسات الأعمال سواء التي يتم تداولها بين أقسام المنظمة الواحدة وإداراتها أو تلك التي تستقبلها من عملائها ومورديها أو التي تتلقاها من المنظمات والدوائر والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو من الأفراد وغيرهم

## أهمية المراسلات التجارية

✓ تشكل دليلاً قانونياً في حالة نشوء خلاف أو صراع بين المشتري والبائع.  
تسهل عملية التبادل التجاري.

### الخصائص:

الوضوح.  
المجاملة.  
الإيجاز.  
الكمال.  
الترتيب والتنسيق.  
البساطة.

### الأجزاء:

الترويسة (اسم المرسل وعنوانه )  
إشارتنا (الرقم)  
التاريخ  
اسم المرسل اليه وعنوانه  
التحية الإفتتاحية  
محتوى الرسالة(المتن)  
التحية الإختتامية  
التوقيع

## انواع الرسائل التجارية

رسالة الإستفسار

رسالة الرد على الاستفسار

رسالة عرض البضاعة

رسالة طلب البضاعة

رسالة تنفيذ الطلب

رسالة الشكوى

رسالة الاعتذار

رسالة الاستخدام

## ✓ استفسارات وطلبات

هي نوع من أنواع المراسلات التجارية الهدف منها استفسارات معينة أو الرد على استفسار أو طلب بضاعة

## ✓ المصرف

هو مؤسسة مالية، هدفها المعلن هو تسهيل المعاملات المالية للعملاء وحفظ الأموال وتشغيلها

## مراسلات مصرفية

هي وثيقة رسمية تمكن البنك من التواصل مع عملائه لتبادل المعلومات المصرفية مثل كشف لحسابات العملاء وكذلك المنتجات والخدمات الجديدة والحالية لدى المصرف .

## ✓ تعريف الفاتورة

الفواتير مهمة في التعاملات اليومية التجارية

## ✓ الفاتورة:

هي وثيقة قانونية تصدر من المورد أو المنتج أو المقدم السلعة إلى العميل هي إثبات تعامل بين المورد و المستهلك و تعد وثيقة استخدام أساسية عند حصول نزاعات .

وثيقة تجارية صادرة عن البائع للمشتري، تبين المنتجات، والكميات، والسعر المتفق عليه للمنتجات أو الخدمات التي قدمها البائع للمشتري. الفاتورة تدل أن المشتري يجب عليه أن يدفع للبائع وفقا لشروط الدفع

## فواتير مصرفية

وثيقة تجارية إجبارية بين المصرف و العميل و تسلم بمجرد إجراء العمليات البنكية أو تأدية الخدمات.

## الفصل السادس

### أخلاقيات الاتصالات و آداب العمل الإداري

- المشكلة الحضارية
- أخلاقيات الاتصالات
- النظرة الدينية في المعاملات و أخلاقيات الاتصالات
- الالتزام بالأخلاقيات
- الفساد و الإنحراف الإداري
- المسؤولية الاجتماعية
- مسؤولية المنظمة نحو ترسيخ أخلاقيات العمل الإداري

## أخلاقيات الاتصالات و آداب العمل الإداري

### المشكلة الحضارية

الحضارة الإنسانية سلسلة متواصلة من جهود وإبداعات الشعوب ، هي بناء مستمر وتفاعل متواصل ، تحتاج لاستمرارها توازن بين الحفاظ على إبداعات الماضي وتجاوز الماضي و بناء إبداعات جديدة

وبين الماضي و الحاضر ظهرت فجوة أنشأت مشاكل حضارية في مجتمعات كثيرة بسبب عدم تمكنها من إحداث التوازن بين عنصري الحفاظ والتجاوز ، فاختار البعض الانزواء في الماضي، واختار الآخرون التنكر له .

### أخلاقيات الاتصالات

- احترام الذات والقيم والمبادئ والعادات والتقاليد
- احترام الآخرين واحترام افكارهم واراءهم وعدم السخرية منهم وتجنب الاساءة اليهم
- او جرح مشاعرهم عند التواصل معهم
- إلقاء التحية
- الإبتسام في وجه الآخرين
- التركيز على ما يقوله المتحدث و تقليل الالتفات
- عدم رفع الصوت
- عدم مقاطعة الحديث
- تجنب استخدام اللغة السيئة

## النظرة الدينية في المعاملات و أخلاقيات الاتصالات

تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل بين المسئول وأفراد المجتمع، ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم يقفون أمام القانون المستمد من الشريعة السماوية سواء وهذا ينعكس بطبيعة الحال على أخلاقيات أي موظف في مجال عمله وإخلاصه فيه واستقامته مع أفراد مجتمعه وتعتبر الأديان السماوية أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة، وفي العالم الإسلامي نجد أن الشريعة الإسلامية السمحة وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم مصدر أساسي مهم للأخلاق يستمد منه الإداري المسلم جميع تصرفاته و سلوكياته في العمل .

### الالتزام بالأخلاقيات

**السلوك الأخلاقي :**

هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللاأخلاقي الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

**المشكلة الأخلاقية :**

هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

**القيم:**

هي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

**الأخلاقيات :**

مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ، وتوصف بالحسن أو بالقبح

## أخلاق العمل :

المبادئ التي تعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة ، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً

## الأخلاقيات الإدارية :

أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني الالتزام بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في مهنته وهي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك الموظفين في العمل.

أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات و الالتزام بالأخلاقيات مثل :

- ١-الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وإخلاص.
- ٢- تخصيص وقت العمل الرسمي لأداء مهام الوظيفة
- ٣- احترام مواعيد العمل المخصصة لوظيفته.
- ٤- أداء المهام الموكلة إليه بموجب موقعه الوظيفي وإنجاز العمل في الوقت المحدد
- ٥- القيام بجميع الواجبات التي تفرضها عليه طبيعة عمله وتفرضها التقيد عليه القوانين واللوائح.
- ٦-الحرص على تنمية قدراته وكفائته العلمية والعملية والسعي للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة منه.
- ٧- يمتنع عن الاحتفاظ بأصل أي مسند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالعمل أو ينسخ منها واستخدامها لأغراضه الخاصة.
- ٨- احترام الرؤساء في العمل و الالتزام بالعدل مع المرؤوسين

## الفساد و الإنحراف الإداري

يعرف الفساد الإداري بأنه تعمد الموظف بأن لا يؤدي المهام المطلوبة منه في عمله بطريقة صحيحة أو يعني سوء استغلال السلطة أو المكانة الوظيفية و عدم الإلتزام بقواعد و قوانين العمل ، و ذلك حتى يتمكن الموظف من تحقيق منفعة شخصية خاصة به أن الفساد الإداري أما أن يكون فساداً فردياً أو تنظيمياً فالفساد الفردي يتمثل بالنشاطات والسلوكيات المنحرفة التي يمارسها فرد معين لتحقيق مصالح شخصية، أما الفساد التنظيمي فإنه يتمثل بالنشاطات المنحرفة التي تمارس من قبل منظومة أو منظومات فاسدة ترتبط بمصالح شخصية معينة مع جهات خارجية.

الفساد الإداري هو ما يشوب الإدارة من خلل واضطراب غير مشروع فأن الفساد هنا يتمثل بالعديد من المجالات مثل انتشار الرشوة والمحسوبية، ، سوء استعمال السلطة، التسبب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، إهدار الوقت، شيوع النفاق الوظيفي، وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، تصنع العمل أمام الرؤساء، غياب المسؤولية والالتزام الذاتي، الصراع على القوة،

مظاهر الفساد الإداري نتيجة للفساد الإداري تظهر مجموعة من الظواهر :

- تفضيل الموظف لمصالحه الشخصية على مصالح المنظمة.
- تأخر الأعمال ، و المهام و تعطيل مصالح المنظمة.
- حصول بعض الأفراد على امتيازات ووصولهم لمناصب ليست من حقهم.
- ارتفاع مستوى معيشة بعض الموظفين بالرغم من تدني رواتبهم.
- تراجع مستوى المؤسسة ، و عدم تقدمها.

## المسئولية الاجتماعية

### مفهوم المسئولية الاجتماعية :

تنظيم و إدارة الأعمال وفق مبادئ و قواعد أخلاقية و التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة لتحسين مستوى المجتمع بأسلوب أخلاقي يخدم التجارة و التنمية في نفس الوقت و التزام حقوق الإنسان و العمل و العمال .

حيث تُعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظائف في منشآت الأعمال لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء أداء العمل، تستقطب المنشآت لذوي الأخلاقيات العالية للعمل على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو لأنها ترى أنها تستمد أخلاقياتها من العاملين فيها. تتماثل أخلاقيات العمل مع المسئولية المجتمعية وتتكاملان لأن المسئولية المجتمعية هي إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، فأخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، الذي تلعب الثقافة والقيم وأنظمة المنشأة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.

### مسئولية المنظمة نحو ترسيخ أخلاقيات العمل الإداري

أخلاقيات العمل ضرورة إدارية:

كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل و لكن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

## وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:

### ١- تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك ؛ لأن الموظفين مخلصون لها.

### ٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة.:

من وسائل التوعية بهذه الأنظمة و يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالماً بما له وبما عليه . ويجب فوق ذلك أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة بحيث يراه الجميع كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات التي تطبق عند عدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

### ٣- القدوة الحسنة:-

لابد أن يلتزم المدرساء بأخلاق العمل

### ٤- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

### ٥- محاسبة المسؤولين، والموظفين:

لا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام

### ٦- التقييم المستمر للموظفين:

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيّم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته

على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم ونقاط ضعفهم.

### **الصفات الذميمة في أخلاقيات الموظف:**

- التمييز والمحاباة في عملية اتخاذ القرار.
- تدني مستوى احترام وتقدير الآخرين.
- عدم الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة.
- عدم الاعتماد على معلومات دقيقة وموضوعية في عملية اتخاذ القرار.
- عدم الاستفادة من نتائج البحوث العلمية.
- استغلال المنصب لمصالح شخصية.
- عدم الالتزام بالمعايير في التعيين والتنقلات والترقيات وتقويم العاملين
- تدني مستوى الإتيقان
- إخفاء بعض المعلومات.
- المماطلة في الإجراءات.
- عدم الالتزام بالعقود.
- التعصب.
- الذاتية.

## المراجع

- ١- أ. د. محمد بن نوري ، أحمد قوته، د. عبد الحميد بن أحمد دياب ( ١٤٢٢ )  
الاتصالات الإدارية و نظم المعلومات، ردمك
- ٢- د. إبراهيم حمد ، التقارير الإدارية و الفنية . (٢٠٠٦) دار المعرفة للتنمية.
- ٣- منذر سرحان . ( ٢٠١٧ ) ، مراسلات في التجارة و إدارة الأعمال  
(عربي -إنجليزي) ، الأهلية للنشر و التوزيع