

الأستاذ الدكتور مصطفى بودرامة

مقياس الاتصال  
والتحرير الإداري  
لطلبة علوم التسيير  
ماستر 1 تخصص: اقتصاد  
الصحة

# المحور الثالث: مهارات الاتصال الإداري الفعال

## الأهداف:

بعد عرض هذه المادة العلمية واستيعاب محتوياتها سوف يكون الطالب قادرا على:

- فهم مهارة التحدث.
- فهم مهارة الانصات.
- فهم مهارة الكتابة.
- معرفة مهارة الاتصال غير اللفظي.





مهارات الاتصال  
الإداري الفعال  
الخاصة بالاتصال  
اللفظي والاتصال  
غير اللفظي

# مهارة التحدث

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تلفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر)، وللحديث أربع عناصر أساسية:

● **المعرفة:** وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

● **الإخلاص:** ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.

● **الحماس:** يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.

● **الممارسة:** فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

## المتحدث الجيد تتوفر فيه مجموعة من السمات

| السمات الشخصية                                                       | السمات الصوتية                                                     | السمات الإقناعية                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوعية<br>الصدق<br>الوضوح<br>الدقة<br>الاتزان الانفعالي<br>المظهر | النطق بطريقة صحيحة<br>وضوح الصوت<br>سرعة الحديث<br>استخدام الوقفات | القدرة على التحليل و الابتكار<br>القدرة على العرض و التعبير<br>القدرة على الضبط الانفعالي<br>القدرة على تقبل النقد |

- استخدام نغمة سهلة مناسبة لموضوع الحديث وبايقاع سهل وغير رسمي.
- القدرة على الإجابة على الأسئلة.
- التحكم في حركات الشفتين و الحواجب.
- مراعاة السرعة في الحديث.
- الانتباه الى ردود أفعال المقابل.

# الإنصات (الاستماع)

يعرف الاستماع بأنه عملية استقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية وتكوين معنى واستجابة هذه الرسائل، وبالتالي الاستماع هو الاسغاء.

وقدم الله عز وجل مهارة السمع على البصر طبقاً لقوله تعالى:  
”وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْنُوءًا“ سورة الاسراء

هناك فرقاً بين السماع والاستماع والإنصات من حيث درجة الانتباه لدى الشخص؛ لأنّ عملية السماع تعني مجرد استقبال الأذن للذبذبات الصوتية الخارجية دون إعارتها شيء من الانتباه المقصود من قبل الشخص، أمّا الاستماع فيظهر به انتباه الشخص للأصوات التي يتلقاها، ويكون مقصوداً، وبالنسبة للإنصات، فهو زيادة في الانتباه؛ حيث يظهر فيه التركيز أكثر من الاستماع؛ وذلك من أجل الوصول إلى هدفٍ معين.

اننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر وقد أظهرت إحدى الدراسات على طلاب المدارس :

- 52.5 % من النشاط الاتصالي في الاستماع.
  - 17.3 % من النشاط الاتصالي في القراءة.
  - 16.3 % من النشاط الاتصالي في الكلام.
  - 13.9 % من النشاط الاتصالي في الكتابة.
- وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى.

# شروط الإنصات

⦿ **الإنصات بالعينين:** أن تكون منصتا جيدا ليس معناه أن تنصت بأذنك فقط، وإنما **بعينيك أيضا لأنها تزيد تركيزا** ومتابعة وراحة أكثر في الحديث.

⦿ **المقاطعة:** لا تقاطع أبدا، بل انتظر لحين انتهاء محدثك فذلك من شأنه تعويدهم على أسلوبك والذي سيكون سببا في ارتياحهم عند التحدث إليك.

⦿ **التفاعل والتمثيل:** **تفاعل مع ما يقال بصدق** ومن دون تمثيل، وتذكر أن هناك أناسا كثيرون لديهم من الفطنة والبداهة ما قد يفوق توقعاتك، مرة أخرى **لا تتصنع المتابعة** قد يفسد عليك جميع محاولتك.

⦿ **الوقت والمكان:** إن اختيار الوقت والمكان هما في غاية الأهمية، فكيف يراد من شخصا ما أن ينصت و هو مستغرق في عمل أو على وشك الخروج من مكتبه، **فمن يريد إنصاتا يرضيه فليختر الوقت و المكان المناسبين.**

# مهارة الكتابة



القواعد العامة للكتابة الفعالة هي:

-**الاكتمال** : تحتوي الرسالة على **كل المعلومات** أو الحقائق.

-**الإيجاز** : **قصر الطرق** المؤدية إلى توصيل المعاني.

-**الدقة** : من الأمور الهامة في صياغة النص **وتعني الصواب**.

-**الموضوعية** : هي **فصل الرأي عن الحقيقة** وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصاً متكافئة لإبداء وجهات.

-**البساطة**: التبسيط سمة من سمات التحرير الكتابي الذي يعرض الأحداث والأفكار بطريقة مفهومة والكتابة المبسطة ليست الكتابة التافهة السطحية فأحسن **الكتابات هي البسيطة السهلة** التي يسهل تتبعها.

-**المناسبة**: تعني المناسبة **موافقة اهتمامات القارئ** فنحن لا نكتب لأنفسنا وإنما لقارئ محدد على أن يقرأ ما نكتبه وينفعل به.

**التأكيد**: للتأكيد على **معاني محددة ذات دلالة وإبرازها**.

**التخطيط**: للكتابة المؤثرة وتتضمن عملية التخطيط للكتابة المؤثرة عدة خطوات أساسية أهمها :

○ تحديد الأهداف والأولويات.

○ دراسة الجمهور.

○ اختيار فكرة الموضوع.

○ جمع المادة اللازمة. تحديد التكنيك الأمثل للكتابة.

# الاتصال غير اللفظي

هي العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعاني بين الأفراد بدون اللفظ، ويسمى بلغة الجسد او لغة الاشارة ويعد الاقدم تاريخيا في عملية الاتصال.

التواصل غير الكلامي أو غير اللفظي هو عملية التواصل من خلال إرسال واستقبال رسائل بدون كلمات بين الأشخاص. قد يتم إرسال تلك الرسائل من خلال التعابير أو اللمس أو من خلال لغة الجسد أو تعابير الوجه أو التقاء العيون.

**ولغة الجسد علم قائم بذاته**، وان فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة، وهي تختلف من ثقافة الى اخرى.

# أنواع الاتصال غير اللفظي

- ◉ **العينان :** هي **أكثر أدوات الاتصال** غير اللفظي صدقا وثقة، و اتصال الأعين هو أكثر وسائل التأثير الشخصية التي نملكها .
- ◉ **تعبيرات الوجه :** مثل **الابتسامة** فهي جزء أصيل من لغة الوجه .
- ◉ **لغة الجسد :** هي الأحوال التي تكون عليها أجسامنا أثناء الوقوف والجلوس **والمشي وهي ترسل رسائل غير لفظية**، ومن ناحية أخرى تحدث علماء الاتصال عن جانب آخر من جوانب لغة البدن، وهو أن **الأشخاص الذين يشابهوننا في حركاتهم الجسدية يشابهوننا أيضا في طريقة تفكيرهم وآرائهم**، ومن هنا نشأت مهارة المحاكاة، أي أن الشخص الذي نريد أن نكسبه في صفنا، نبدأ في محاكاة لغة جسده لما في ذلك من تأثير إيجابي عليه.
- ◉ **اللمس :** بداية **بالمصافحة** وهي تعبر عن مشاعر التشجيع والحنان والعطف.
- ◉ **الملابس :** نوع ملابسنا وألوانها تدل على مكانتنا ووظائفنا ومستوانا الاجتماعي .
- ◉ **الديكور :** هي الطريقة التي يستخدمها الناس في تزيين مكاتبهم وترتيبها .
- ◉ **الروائح :** فهي تعطي رسائل عن ذوق الشخص وطبيعة عمله ومستواه الصحي والاجتماعي .

# طرق تحسين مهارات التواصل

## 6 طرق لتحسين مهارات التواصل مع موظفيك

إقرار عمل بعض  
الموظفين عن  
بعد غير الإلتزام

ممارسة  
سياسة  
جيدة

الحزم مع  
التواضع

التواصل  
المستمر مع  
الآخرين

مهارة  
حل  
الزاعات

استخدام  
الأسلوب الأفضل  
للمعاملات مع  
الموظفين



# المحور الرابع: الاتصال الخارجي في المنظمة

## الأهداف:

- بعد عرض هذه المادة العلمية واستيعاب محتوياتها سوف يكون الطالب قادرا على:
- إعطاء مفهوم للاتصال الخارجي.
  - صياغة أهم أهداف الاتصال الخارجي.
  - إمكانية تحديد تقنيات الاتصال الخارجي.



# مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة

**1-تعريف الاتصال الخارجي:** يعرف على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد و الأداء المسئول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من خلال علاقة التأثير والتأثر .

**2-مضمون الاتصال الخارجي:** يقصد بالمضمون الرسالة التي يتم نقلها من خلال عملية الاتصال والرسالة هو **مضمون السلوك الإتصالي**، والمنشأة ترسل وتستقبل كميات ضخمة و متنوعة من الرسائل منها ما يتم نقلها بقصد ومنها ما يتم التعرض إليها بالمصادفة، وكلما كان هناك تفاعل و فهم مشترك بين المرسل والمتلقي كلما استطاع المتلقي أن يستوقف المرسل لمزيد من الفهم مما يؤدي بالرسالة إلى **اكتساب المزيد من الفعالية والتأثير**.

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة إلا أن استحداث إدارة متخصصة لإدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها:

- حجم المؤسسة.

- إمكانية المؤسسة المالية.

- موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

## اهداف الاتصال الخارجي في المنظمة

- كسب ثقة العملاء.
- كسب تأييد المجتمع، و جذب أكبر عدد من الزبائن الجدد.
- تنمية العلاقة مع رجال الإعلام.
- نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني.
- تحقيق السمعة الطيبة للشركة.
- توطيد الصلات والعلاقات بالجهات الداعمة.
- الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق.
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- اطلاع المعنيين بخطط المنظمة المستقبلية وعلى انجازاتها.

# مستويات الاتصال الخارجي للمؤسسة

□ الاتصال بين منشأة الأعمال و منشأة الأعمال

**B TO B**

□ الاتصال بين منشأة الأعمال و المستهلك

**B TO C**

□ الاتصال بين وحدة الأعمال و الإدارة المحلية

**B TO A**

**كيف؟ ب:** رسائل هاتفية ، موقع الكتروني، اجتماع، مقابلة، مطويات، نشرات، إعلان  
بالصحف التقليدية والالكترونية، المعارض، فاكس  
تقارير، وسائل الإعلام

## تقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة

**-العلاقات العامة:** أصبحت العلاقات العامة اليوم دعامة رئيسية هامة لمختلف المؤسسات بهدف الحصول على ثقة الرأي العام و تأييده، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على إقامة علاقات التفاهم و الثقة المتبادلة بينها و بين جمهورها.

**-الهوية المرئية:**

**-الأعمال الخيرية:**

**- الرعاية:** الرعاية هي عبارة عن دعم يقدم لمنتج أو لشخص أو لمنظمة بهدف جني أرباح مباشرة، وهذه الرعاية دخلت بشكل ملحوظ في سياسة الاتصال الخارجي بهدف تحسين صورة المؤسسة، فهي وسيلة لترويج المبيعات بحيث تقدم الهدايا والامتيازات للزبائن والعملاء على وجه الخصوص.

# أسئلة تقييمية

- س1:** اشرح مستويات الاتصال الخارجي للمنظمة الإدارية؟
- س2:** تتطلب مهارة الكتابة بعض القواعد العامة للكتابة الفعالة. اذكرها؟
- س3:** تتطلب مهارة التحدث أن تتوفر في المتحدث الجيد مجموعة من السمات. اذكرها ؟