

# مهارات الاتصال الفعال

إعداد

فريق الإعداد



# نأمل مراعاة الإرشادات التالية عند استخدامك لهذه الحقبة التدريبية



- ١ التمارين والأنشطة التي سوف تطبق في البرنامج يتم توزيعها في وقت التنفيذ.
- ٢ الرجوع الى المراجع والكتب الإرشادية المتخصصة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي
- ٣ الإستعداد للمشاركة في البرنامج التدريبي والحضور في الوقت والزمان والمكان المناسب
- ٤ ننصح بقراءة الحقبة التدريبية بتمعن والإطلاع على المادة العلمية لإكتساب خبرة معرفية ومهارية تساعدك على إعداد خطة تنفيذية في التطبيق العملي
- ٥ كن على إستعداد بالمشاركة في تطبيق بعض التمارين التطبيقية في البرنامج والتي تهدف إلى مساعدتك في فهم التوجيه والإرشاد
- ٦ إغلاق أجهزة الجوال تماماً أو وضعه على التشغيل الصامت
- ٧ يمكن للمتدرب السؤال أو الإستفسار في نهاية كل جلسة تدريبية
- ٨ للاطلاع على المزيد والمفيد في العملية الإرشادية يمكنكم زيارة موقعنا على شبكة الانترنت



# مقدمة



يعتبر الاتصال العملية الأساسية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي .

فهي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

# فعالية التعارف



١٠ دقائق

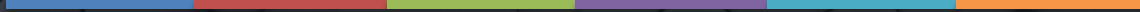
نشاط ١/١/١



يطلب المدرب من كل مشارك أن يذكر اسمه ومهنته، ويجب على التساؤل الآتي:  
"ماذا لو لم أكن في قاعة التدريب الآن!!... ما الأعمال التي كان من المفترض  
أن أقوم بها في هذه اللحظة عملياً أو اجتماعياً؟"

الجلسة (الأولى/ اليوم التدريبي الأول)

مدخل لدراسة الاتصال



# أولاً: ماهية الاتصال وأنواعه



## مفهوم الاتصال:

■ الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص

إلى آخر بقصد التأثير فيه ، وإحداث استجابة .

■ تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف

تحقيق تأثير معين لدى أي طرف منهما أو كليهما .

## Communications



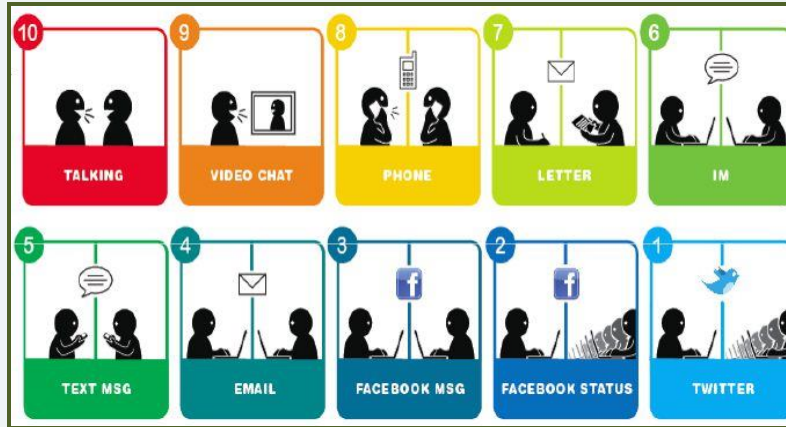


# تابع



فجميع الوسائل الظاهرة هي عبارة عن اتصال ، فالاتصال بمفهومه الشامل لا يقصد به الاتصال الشفهي بين شخص وآخر.

الاتصال اشمل من ذلك ، فأى موقف يتم فيه نقل رسالة من شخص لآخر هو اتصال ، كالاتصال عن طريق الفيس بوك والايمل ..



# أهمية الاتصال



يمكن أن نتبع أهمية الاتصال من عدة نواحي أهمها ما يلي:

نقل المعلومات والبيانات

مما يسهم في اتخاذ  
القرارات المناسبة،  
وتحقيق النجاح  
المطلوب.

تغيير وتوجيه السلوك

كخطيب المسجد يقوم  
بعملية اتصال  
للمصلين ويوجههم  
لغرض معين، أو  
عندما يتنصل  
المدرس لطلابه  
وينقل لهم خبرة  
معينة.

القدرة على إنجاز الأهداف

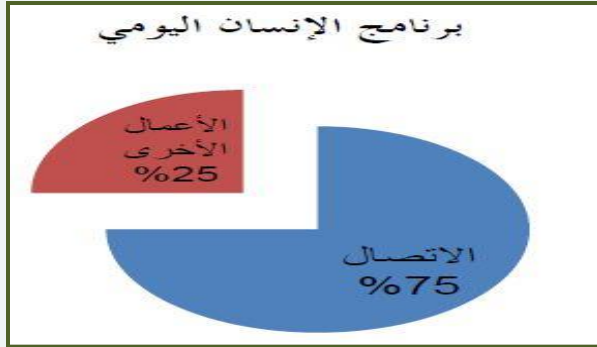
عندما نجمع المعلومة  
المناسبة لتحقيق هدف  
معين فأنا نقيم  
الاتصال ناجح لكي  
نحقق هدف معين.



# تابع



عندما يمتلك الشخص المهارات العلمية والمهنية ولكنه يفتقر مهارات الاتصال فيكون فرص نجاحه للعمل ضعيفة جداً ، بالمقابل من يمتلك مهارات الاتصال عاليه جداً ولديه مهارة علمية جيدة فسيحقق نجاح عملي كبير جداً.



عندما نحلل برنامج الإنسان اليومي نرى انه يقول ب ٧٥% بعملية الاتصال سواء كان الاتصال كتابي أو بالوسائل الحديثة ، و ٢٥% من برنامجنا اليومي عبارة عن أعمال أخرى غير الاتصال ، ويدخل في عملية الاتصال (الاتصال الذاتي) والتفكير بالمشاعر والانطباعات .

# عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة وهي:

**المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

**الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل،

ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو كليهما معاً.

**الوسيلة (القناة):** هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة

من المرسل إلى المستقبل.



# تابع

## المستقبل:

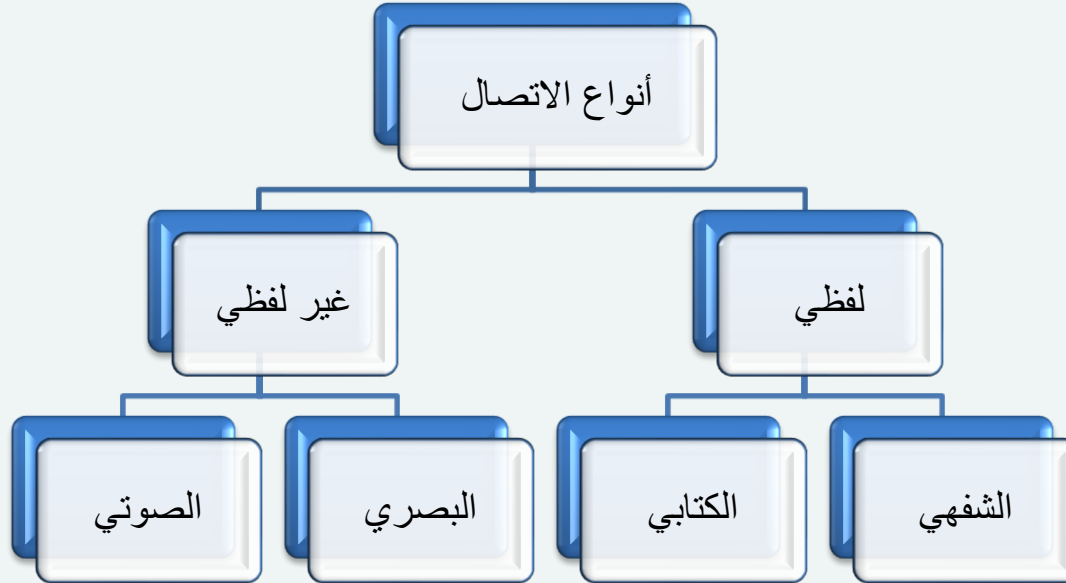
الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه (السمع ، البصر ، الشم ، التذوق ، اللمس) . ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ومحاولة إدراك معانيها .

## التغذية الراجعة (الاستجابة):

هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة وتختلف سرعة الاستجابة باختلاف الموقف . ~ فالرسالة الشفهية تصل الاستجابة مباشرة بينما المكتوبة تحتاج إلى وقت .



# أنواع الاتصال



# الاتصال اللفظي



- يرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية.
- وينقسم إلى قسمين هما: الاتصال الشفهي ، ومهارات الاتصال الكتابي.



# تابع



## مهارات الاتصال الكتابي:

## مهارات الاتصال الشفهي:

### مهارة القراءة

وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل.

### مهارة الكتابة

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

### مهارة الاستماع

وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل.

### مهارة التحدث

وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.





# الاتصال غير اللفظي

- يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم.
- وينقسم إلى قسمين هما: مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية ، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية.

# تابع



## الاتصالات الصوتية

يستخدم المرسل تنوع  
طبقات صوته  
ونبراتها لإيصال  
الرسالة وليس معنى  
الكلمة.

## الاتصالات البصرية

يستخدم خلالها  
المرسل حركات يديه  
أو أي جزء من  
أجزاء جسمه لنقل  
أفكاره ، وآرائه.

# علاقة الاتصال بالتدريس

قدمت وسائل الاتصال المختلفة إمكانيات عظيمة إلى مجالات التربية والتعليم، ولو أحسن استخدام هذه الإمكانيات والاستفادة منها لساهمت مساهمة فعالة في رفع مستوى التلميذ وتحسين عملية التدريس ومعالجة كثيراً من مشكلات التعليم.





# العوامل المؤثرة في الاتصال

## ١. الكفاية اللغوية:

يقصد بها معرفة (المرسل ، والمستقبل) باللغة ودلالات مفرداتها وتركيبها وأساليبها التعبيرية (المجاز ، الكتابة ، التورية ، ..) والقدرة على تنظيم الرسالة الاتصالية والتعبير عن أفكارها بوضوح ودقة . ~ كلما زادت القدرة اللغوية زادت قدرة المرسل على إرسال رسالته وقدرة المستقبل على تفهم معانيها .

# تابع

## ٢. الكفاية الاتصالية:

يقصد بها مراعاة المقال (الرسالة) للمقام ومطابقته لا يقتضي، بحيث يراعي الكلام مكانة التلقي الاجتماعية والحالة النفسية وينسجم مع ظروف الموقف وما يحيط به من انفعالات.

## ٣. الخبرة المشتركة:

يقصد بها تقارب خبرة المرسل والمستقبل في مجال موضوع الحديث ومعرفتهما بمصطلحاته المشتركة ومفاهيمه ورموزه الخاصة ، ومدى اهتمامهم بالموضوع ورغبتهم فيه. ~<

تجعل الاتصال أكثر فاعلية .



# تابع

## ٤. الضجة أو التشويش:

الظروف المادية والنفسية المحيطة بالموقف الاتصالي ، كدرجة الحرارة ، أو الضوضاء ، ومناسبة الوقت ، والحالة الشعورية للمرسل والمستقبل.

## ٥. رجح الأثر:

الرسائل الكلامية والحركات والإرشادات وعلامات الوجه التي يبعثها المستقبل استجابة المرسل . ~ تسمى التغذية الراجعة ، التغذية الراجعة التي تستلمها من المستقبل قد تغير مجرى الحديث قد تجعل الحديث سهل وقد تجعله صعب ، فعندما نواجه شخص بابتسامه سيسهل عملية إيصال الرسالة بكل سهولة .





# أسس الاتصال الفعال

---

كن  
واضحاً



اختصر



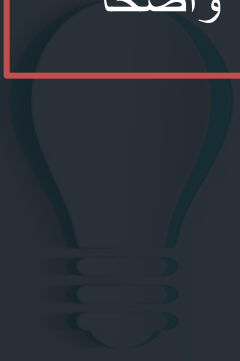
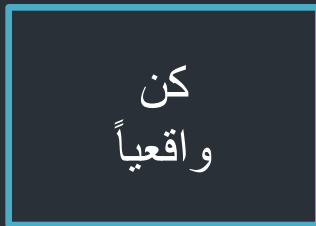
كن  
واقعيّاً



كن  
صحيحاً



كن  
متماسكاً



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ١/١

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بحد أقصى ٥ متدربين لكل مجموعة.  
يقوم أفراد المجموعة برسم صورة معينة لها إطار معين توضح أهم  
عناصر الاتصال الفعال، وصورة أخرى توضح الكفايات الاتصالية الهامة.  
ثم تقوم كل مجموعة بترشيح أحد أفرادها ليقوم بإثارة النقاش حول  
هذه الصورة وتحليل المعلومات والأهداف.

# ثانيا : الاتصال الفعال

## مقومات الاتصال الفعال

### ١. الإصغاء (الإنصات) :

الدراسات تقول أن ٧٥٪ من العلاقات الإنسانية  
يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد،  
كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥٪ من قدراتنا  
في الإنصات.





## ٢ . الحديث المؤثر

لكي يكون الشخص مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين.

## تابع



### ٣. استعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

# سلوكيات الاتصال الفعال

## ١. المباشرة:

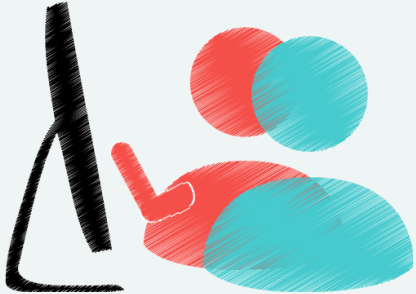
يجب تناول الموضوع مباشرة دون مقدمات طويلة حتى تجذب الحاضرون من أول لحظة .

## ٢. الوضوح:

لا يجب استخدام المفردات الصعبة أو المبهمة أو التي تحمل معنيين حتى لا تربك المستمع أو تفقده الاهتمام بما تقول.

## ٣. أدب السلوك والأسلوب:

وهو يساعد المستمع أن يشعر بالراحة والإعجاب بالمتحدث مما يسهل إقناعه بالرسالة التي تريد إيصالها إليه.





## تابع

### ٤. استخدام أسلوب "أنا":

الإشارة لنفسك يجعل المستمع يدرك أن هذا رأيك الشخصي وليس حقيقة ثابتة لا يمكن مناقشتها. وهذا الأسلوب يساعد المستمع أن يبدي هو أيضا رأيه الشخصي حتى يمكن الوصول إلى رأى مشترك.

### ٥. التفكير الايجابي:

يجب أن تغلب روح التفاؤل على الحديث حتى تحمس الناس وتجعلهم يتجاوبوا مع ما تقول ، والأهم أن تحافظ على هذه الروح حتى نهاية الحديث.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة

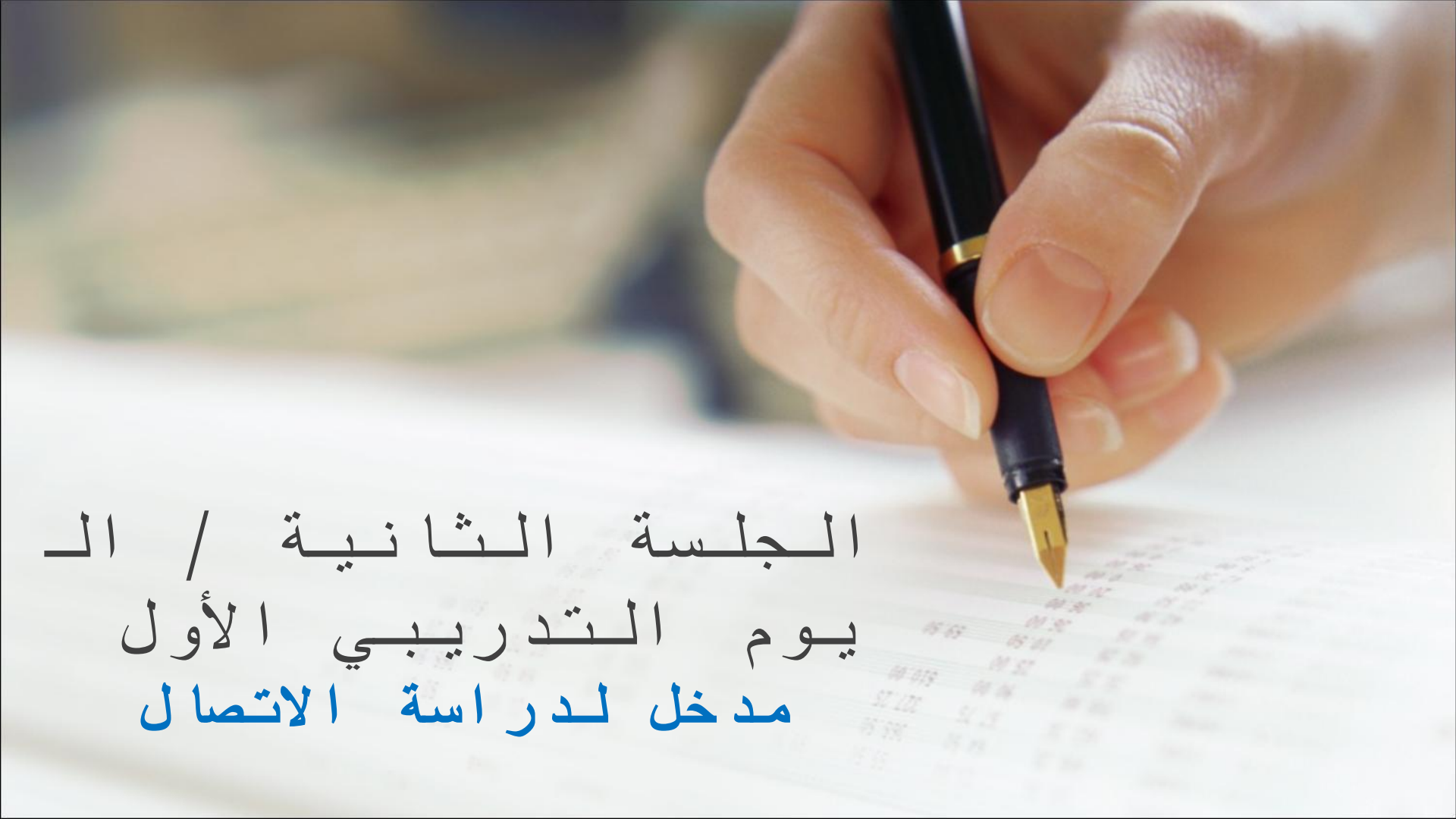


نشاط ١/٢

عزيزي المتدرب.. قم بالتعاون مع أفراد مجموعتك لمناقشة ما يلي:  
فكر في اللغة التي يجب أن يستخدمها الطبيب في ندوة طبية عندما تكون موجهة للعامة وعندما تكون موجهة لأطباء مختصين.  
كيف ستطلب من كلا من: صديقك، زميلك، أستاذك، مساعدتك في حل مسائل أشكلت عليك؟ كيف ستطلب منهم في حالة الحزن والفرح، الجد والهزل؟



# استراتيجية



الجلسة الثانية / ال  
يوم التدريبي الأول  
مدخل لدراسة الاتصال

# ثالثاً : نماذج الاتصال

## مفهوم نماذج الاتصال

لتسهيل تصور عملية الاتصال وضعت في نماذج متنوعة هدفها تنظيم وترتيب هذه العناصر مع بعضها البعض بالإضافة إلى إظهار العلاقة فيما بينها وتعتبر هذه النماذج تصويراً للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال .



# فوائد استخدا م هذه النماذج

أنها تزودنا بصورة جزئية عن أشياء كالية هذه الأشياء من الصعب إدراكها بدون (النماذج) التي هي عبارة عن خرائط تفصيلية للمعالم الأساسية لعملية الاتصال.

إعداد النماذج في شرح وتحليل العمليات الاتصالية المعقدة أو الصعبة أو الغامضة بطريقة مبسطة.

تساعد في عملية التنبؤ بالنتائج أو بمسار الأحداث في عملية الاتصال.

# تحليل نماذج الاتصال

## ١- نموذج لاسويل للاتصال

يقول لاسويل إن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية :

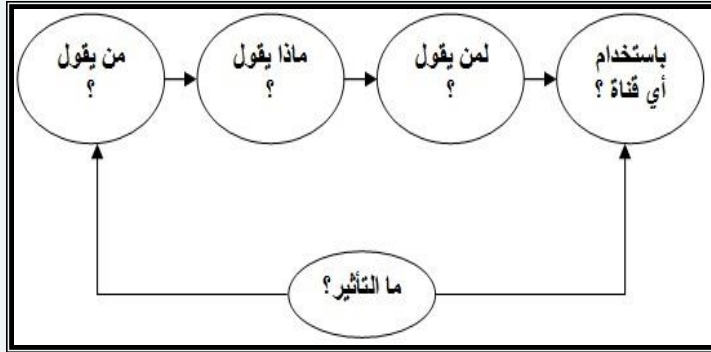
من يقول ؟ ← المرسل

ماذا يقول ؟ ← الرسالة

لمن يقول ؟ ← المستقبل

بأي وسيلة أو قناة؟ ← الوسيلة

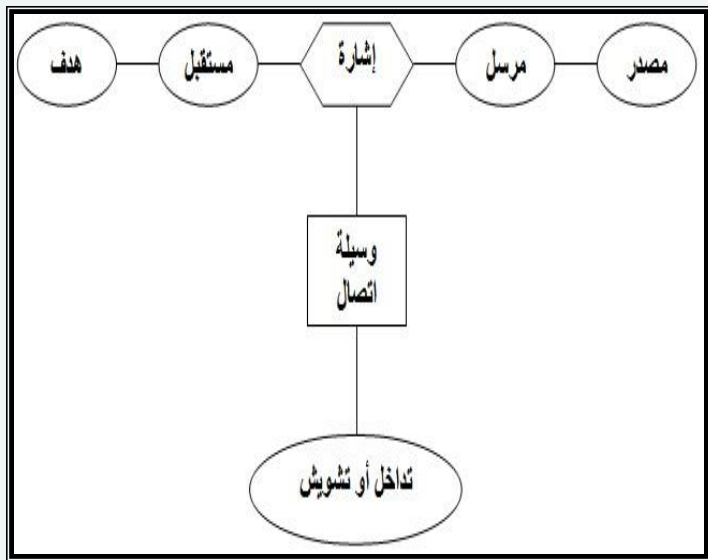
ما التأثير؟ ← التغذية الراجعة



# تابع

## ٢- نموذج بث الإشارات لشانون وويفر

في هذا النموذج نجد أن عملية الاتصال تسير في طريق واحد وقد حدد ثلاث خطوات لسيرها منوها إلى عنصر التشويش الذي يعيقها على الشكل التالي:





# تابع

## ٣- نموذج الخبرة المشتركة لاوسجيد وشرام

حيث قام شرام بتعديل نموذج شانون بهدف تطبيقه بصورة

أفضل من ناحية التفاهم بين البشر، وقد أدخل فكرة

(التجربة المشتركة) إلى النموذج والتي تعني

وحدة المواقف والأفكار والرموز المشتركة بين

المرسل والمستقبل والتي تحدد فاعلية الاتصال.

**وقد ميز شرام ثلاث مراحل لتكوين واستلام مادة البث وهي:**

المرسل (وضع الشفرة): أي  
وضع البيان بشكل علني

الرسالة (التفسير): أي تحديد  
الشفرة المستخدمة

المستقبل (فك الرموز): أي  
قراءة الأفكار

# رابعاً : عوائق الاتصال

## ١. معوقات من جانب المرسل:

- الترميز الخاطئ للرسالة.
- تصرفات المرسل غير العقلانية وغير الموضوعية.
- انفعالات المرسل أثناء تقديم الرسالة.
- عيوب النطق والكلام عند المرسل.

## ٢. معوقات من جانب المستقبل:

- مقاطعة المستقبل للمرسل.
- وجود قصور في حاسة السمع للمستقبل.
- الحالة النفسية غير مناسبة.
- التسرع في التقييم وإصدار الأحكام.



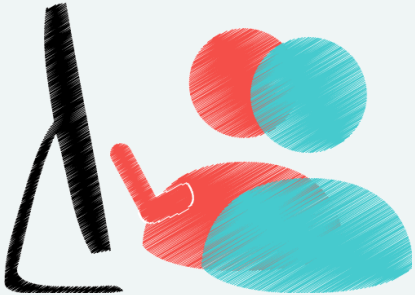
# تابع

## ٣. معوقات من جانب وسيلة الاتصال:

- الوسيلة غير مناسبة لعناصر أخرى كالمرسل، المستقبل، الرسالة.
- غير مناسبة مع وقت الاتصال.
- استخدامها بشكل خاطئ.

## ٤. معوقات من جانب الرسالة:

- الفهم الخاطئ لمحتواها.
- انتقاء كلمات غير متداولة.
- متخمة بمعلومات ومصطلحات فنية.
- استخدامها للجمل المركبة.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ١/٣

عزيزي المتدرب... قم بالتعاون مع أفراد مجموعتك لرسم خريطة ذهنية تلخص ما تم تناوله فيما يتعلق بأهم عوائق الاتصال الفعال تتضمن النقاط التالية:

- العوائق الخاصة بالمرسل.
- العوائق الخاصة بالمستقبل.
- العوائق الخاصة بوسيلة الاتصال.

# فيديو هات



<https://www.youtube.com/watch?v=f8TKD6PQeII>



نهاية اليوم الأول

الجلسة (الأولى/ اليوم التدريبي الثاني)  
الاتصال الشفهي والاتصال غير اللفظي



# الاتصال الشفهي

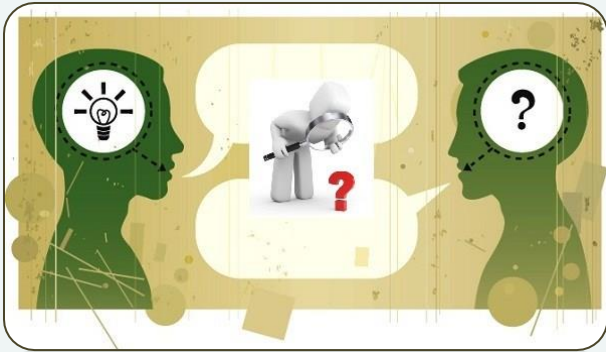


## مفهوم الاتصال الشفهي

الاتصال الشفهي هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوساطة اللغة المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد .

وينبع من هذا الاتصال قضيتان الأولى: قضية استقبال اللغة والثانية قضية استعمال اللغة .

ويستخدم في الاتصال عمليتي الاستماع والتحدث.





# عناصر الاتصال الشفهي

الاستماع

وتتم عن طريق  
استقبال الرسالة  
الكلامية وفهم  
معانيها من قبل  
المستقبل.

التحدث

وتتم عن طريق  
نقل الرسالة  
بواسطة  
استخدام  
الكلمات مشافهة  
من قبل  
المرسل.



# مهارات التحدث

لاكتساب مهارة التحدث عليك باتباع الخطوات التالية :

## ١. الصوت:

على المتحدث أن يكيف نغمة صوته وارتفاعه وانخفاضه حسب الموقف وأن يجعله واضحا رنانا بعض الشيء .

## ٢. درجة السرعة:

على المتحدث مراعاة السرعة في الحديث ، فلا يبطئ ولا يسرع ولا يجعل كل كلامه على وتيرة واحدة .

## ٣. فترات الصمت أثناء التحدث:

هذه الفترات مفيدة لأنها تسمح للمستمع لاستيعاب ما قيل خصوصا عند وجود كثافة في الأفكار .



# تابع

## ٤. البساطة:

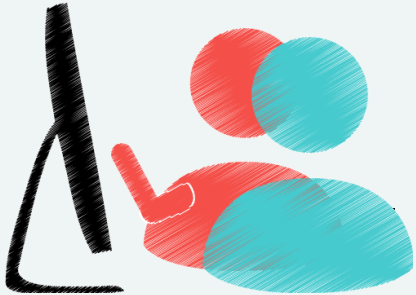
أي استخدام كلمات يمكن للشخص الآخر فهمها بسهولة، وان تعبر عما تريد باختصار، ولكن بصورة كاملة.

## ٥. سلاسة الكلام واستخدام الجمل القصيرة:

يجب أن تكون اللغة المستعملة سهلة ومفهومة ومناسبة للمستمع . فالعبارة القصيرة تصيب الهدف بفعالية، بينما العبارة الطويلة تشتت تفكير المستمع .

## ٦. الترابط في الحديث:

إن الترابط الواضح والمتواصل في الأفكار يشد المستمع إلى متابعة الإصغاء



# مجالات التحدث الإبداعية



## المناقشة

هي عملية تفاعل بين الأفكار والحقائق تحدث بين أفراد بهدف إثراء فهمهم للموضوع المراد مناقشته.

## الكلام الحر

وهو التعبير الحر الصادق عن الأفكار والآراء الشخصية، كالعادات والتقاليد.. الخ.

## وصف الصورة بالكلام

ويقصد به ترجمة الصورة المرئية إلى عبارات وألفاظ توضح معناها.

## القصة

وهي الحكاية التي تستمد أحداثها من الواقع أو الخيال أو جميعهما معاً.

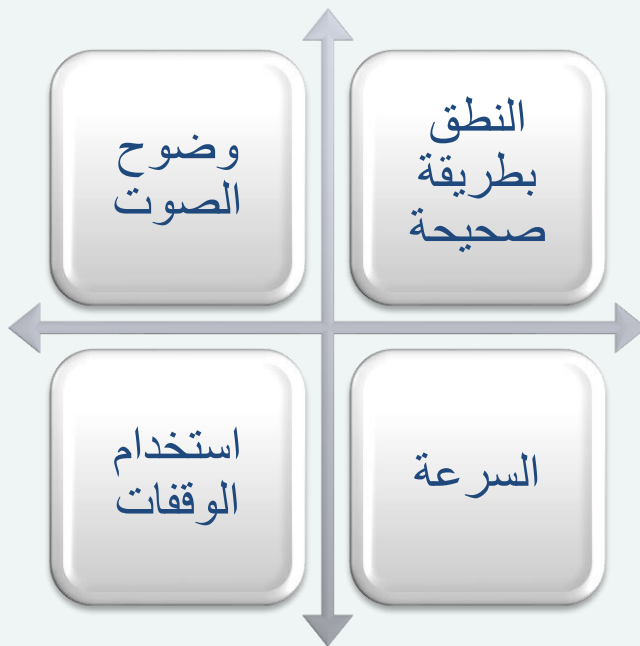
# سمات المتحدث الناجح

## السمات الشخصية:



# تابع

## السمات الصوتية:



# تابع



## السمات الإقناعية:

القدرة على التحليل والابتكار

القدرة على العرض والتعبير

القدرة على الضبط الانفعالي

القدرة على تقبل النقد

# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٢/١

يقوم المدرب بتقسيم المتدربين إلى مجموعتين.  
ويقوم أفراد المجموعة بالتعاون في ترشيح اثنين من المتدربين.  
يقوم المتدرب الأول بدور شخص معين يطرح فكرة موضوع معين  
للمتدرب الثاني.  
ثم يقوم المتدرب الثاني بإعطاء رأيه بهذا الموضوع مستخدماً مهارات  
التحدث الفعالة.



# مهارات الاستماع

## مفهوم مهارة الاستماع

الاستماع هو عبارة عن عملية يعطي فيها المستمع اهتماماً خاصاً للطرف الآخر، حيث يعتبر الاستماع مهارةً وفناً، حيث إنّه يعتمد على عمليّات عقلية معقّدة؛ نظراً لضرورة تأزر كلٍ من التفكير والسمع مع بعضهما البعض.



# أهمية مهارة الاستماع



■ تعزيز وتنمية عملية التفكير من خلال إشغال العقل بكلّ ما يقوله المتحدث.

■ بناء مهارة النقد والتحليل والتأكد من صحّة كلام المتحدث، فالمستمع الجيد

يتأكد من كلام المتحدث ويحاول التحري عن صحّة كلّ ما يقوله، فلا يجب عليه التسليم

بكل شيء يسمعه.

■ تعزيز عملية الاتصال والتواصل الفعالة مع الآخرين في عصرنا الحديث بين مختلف مناطق

العالم.

■ تعليم الأشخاص المكفوفين، الذين يعتمدون على أذانهم بالدرجة الأولى في العملية التعليمية.

■ تنمية اللغة الشفوية، وزيادة الحصيلة اللغوية واستخدام التعبيرات الجميلة في المواقف المختلفة.

# خصائص ومميزات المستمع الجيد

## مميزات الاستماع الجيد :

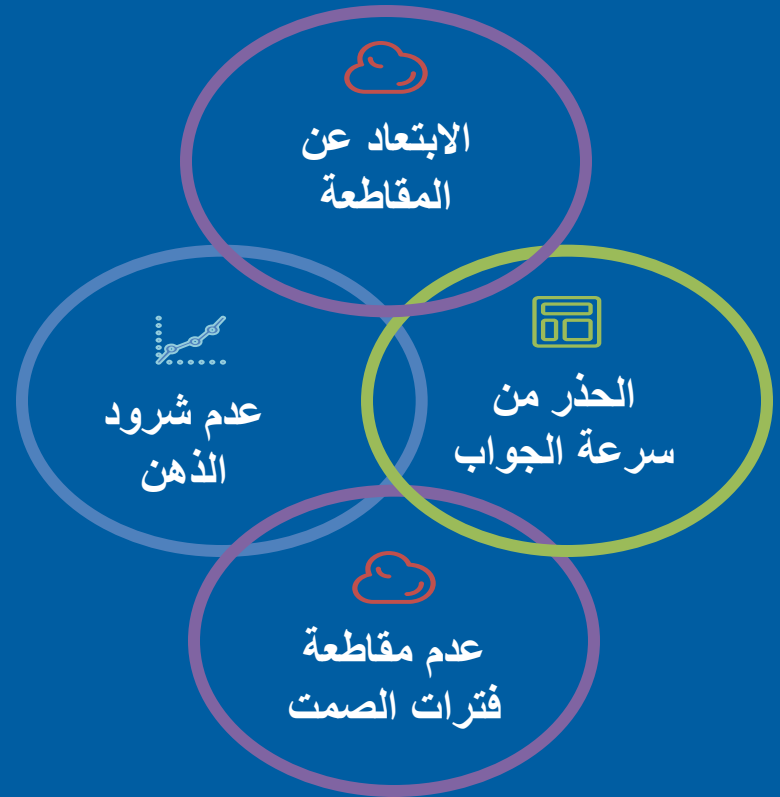
- يبعدك عن المشكلات
- يجعلك تبدو ذكياً
- يزيد من قوتك في عيون الآخرين
- يساعدك على التقاذ إلى نفوس الآخرين
- يكسبك الاحترام
- يحتص غضب الآخرين
- يجلب محبة الآخرين لك

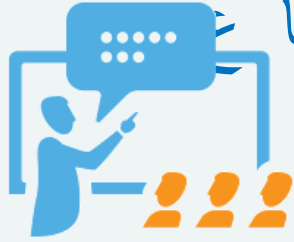
- 1 عليك بالصمت عند الاستماع للآخرين
- 2 أنصت بفهم ووعي
- 3 تواضع في تقييم ما عندك وأعط فرصة للآخرين
- 4 جاهد كي تركز أثناء الإصغاء
- 5 انتبه للإشارات الجسدية والصوتية التي تصدر عن المتحدث
- 6 تجنب كل ما يصرف انتباهك كرسائل الحوال والإيميل
- 7 قل لنفسك إنك تريد معرفة شخصية المتحدث وركز في تصرفاته وانفعالاته
- 8 تعلم ألا تحكم على الأشخاص أو الأحداث إلا بعد فهمها جيداً

لتكون مستمعاً جيداً



## مهارات الاستماع الجيد





# استراتيجيات لتحسين الاستماع

## ١. لنتربغ بالإنصات:

فموقفك هو من يحدد فعالية إنصاتك سيتاح لك مستقبلاً الكثير من الفرص لحضور العديد من المحاضرات والدورات، وستشذك بعض المواضيع وتهمك، وهناك مواضيع لن تهمك أبداً، والمنصت الجيد سيفترض أنه يستطيع الاستفادة من كل المواضيع المطروحة.

## ٢. لنتركز على الرسالة:

إن الرسالة عادة ما تكون لفظية وغير لفظية، ومن هنا كان لا بد للمنصت أن ينصت بعينه مثلما ينصت بأذنيه، وعندما ندرك تعارضاً أو تناقضاً ما بين الرسائل اللفظية للمتكم والرسائل غير اللفظية، فإننا نميل لتصديق الرسائل غير اللفظية.

# تابع

## ٣. لنستمع للأفكار الرئيسية:

فعندما تقوم بالإنصات لا بد أن تكون منتبهاً لتنظيم وترتيب المادة التي وضعها المتكلم، حيث يزود ترتيب المادة كلاً من المتكلم والمنصت، بإطار لترتيب النقاط الأساسية والمعلومات الداعمة.

## ٤. لنفهم وجهة نظر المتكلم:

فلدى كل منا معنى مختلفاً للكلمات التي يقولها أو يسمعاها من الآخرين، لأنه لكل منا تجربته الخاصة بالحياة والتي تجعلنا نختلف في رؤيتنا للعالم من حولنا.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٢/٢

عزيزي المتدرب... قم بالتعاون مع أفراد مجموعتك في عمل تصميم ورقي لنموذج تخطيطي يوضح الآتي:  
أهمية تطبيق مهارة الاستماع مع الآخرين.  
الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتطوير مهارة الاستماع.  
وضح من وجهة نظرك الشخصية عوائق أخرى لمهارة الاستماع.





# أنواع الاتصال غير اللفظي



تعبير الوجه Facial Expression

وضعية الجسم Postures

الإيماآت Gestures

المظهر الخارجي Appearance

الاتصال بالعين Eye Contact

الصوت The voice

# أهمية الاتصال غير اللفظي



- بإمكانك التواصل مع أشخاص لديهم مشكلة في السمع.
- بإمكانك التواصل في مكان يفترض به الصمت.
- يمكنك إيصال رسالة لا تريد الغير سماعها.
- التواصل غير اللفظي يجعل المحادثة قصيرة ومختصرة .



# المعايرة (التدريج)

## مفهوم المعايرة :

التدريج أو المعايرة هو ملاحظة التغييرات الفسيولوجية، مثل : قسّمات الوجه، لون البشرة، التنفس، وحركات الجسم، والنبّرات الصوتية التي تطرأ كاستجابة لاشعورية لشخص ما عند انتقاله من حالة ذهنية إلى حالة ذهنية أخرى، فسبحان القائل: (تعرفهم بسيماهم)، وقال تعالى: (لتعرفنهم في لحن القول).



# تابع

## مهارات المعايير:

لإجادة مهارة المعايير تحتاج إلى أمرين:

تدريب لحواسك باستمرار لتكون  
كلها مرهفة تلاحظ الفروق الدقيقة.

تدريبات وتمارين للمراقبة  
الفاحصة.



# تمرين بصري للمعايرة

راقب شخص ما، واطلب منه أن يتخيل ويستحضر شخص محبوب، ثم اطلب منه أن يستحضر شخص عادي، وراقب أنت التغيرات الفسيولوجية (التنفس، قسمات الوجه، العينان، الشفة، لون البشرة) التي تحصل له في كل مرة كاستجابة لاشعورية لتغير حالته الذهنية، ثم اطلب منه أن يتخيل أحدهما (الشخص المحبوب، الشخص العادي) دون أن يخبرك من هو ، و عليك أنت معرفته عن طريق المعايرة.



# تمرين سمعي للمعايرة



راقب شخص ما واطلب منه أن يتخيل ويستحضر شخص محبوب، واطلب منه أن يعد من رقم ١ إلى رقم ٤ ، واطلب منه أن يستحضر شخص عادي ، واطلب منه أن يعد من رقم ١ إلى رقم ٤ ، وراقب أنت التغيرات الفسيولوجية (التنفس ، نبضة الصوت ، سرعة إيقاع الكلام ، درجة ارتفاع

الصوت ، نبضة الصوت ،حدة الصوت ، التكرار ، البطء) التي تحصل له في كل مرة كاستجابة لاشعورية لتغير حالته الذهنية ، ثم اطلب منه أن يتخيل أحدهما (الشخص المحبوب ، الشخص العادي) دون أن يخبرك من هو ،وعليك أنت معرفته عن طريق المعايرة.



# تمرين حسي للمعايرة

أحضر شخصان ليساعدنك في هذا التمرين ، وأغمض عينيك وافتح إحدى كفيك ، اطلب من الأول أن يضغط بإصبع واحدة على كفك ثلاث مرات ثم ينطق باسمه ، ثم اطلب من الثاني أم يضغط بإصبع واحدة على كفك ثلاث مرات ثم ينطق باسمه ، وراقب أنت التغيرات الفسيولوجية (التنفس ، ملمس باليد ، رائحة العرق ، رائحة النفس)

ثم بعد تكرار هذه العملية عدة مرات ، اطلب منهما أن يضغط أحدهما على كفك دون أن تنطق باسمه ، وعليك أنت معرفته عن طريق المعايرة.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٣/١

عزيزي المتدرب... قم بالتعاون مع أفراد مجموعتك في تطبيق التمارين السابقة التي تتعلق بالمعايرة لعمل تمارين بصرية وسمعية وحسية، موضحاً أهم الأهداف والفوائد المستنتجة من هذه التمارين.



# أنشطة كسر الجل

يد



١٠ دقائق

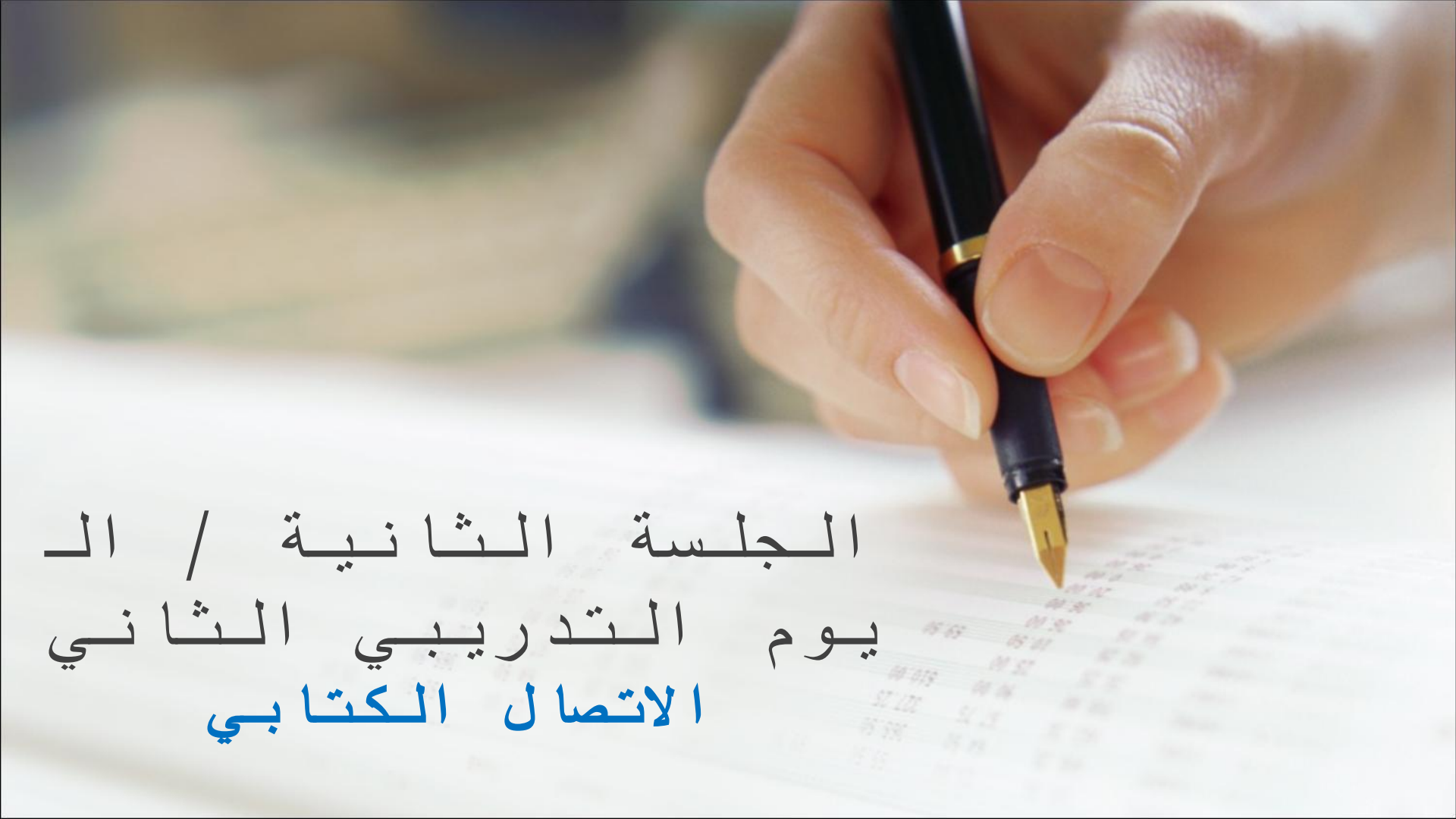
نشاط ٢/١/١



يطلب المدرب من كل مجموعة الجلوس بشكل دائري.  
يقوم كل فرد في المجموعة بتقمص دور معين في المجتمع.  
يقوم كل مشارك باتخاذ القرار من موقعه طبقاً للدور الذي يتقمصه.  
ثم يقوم كل فرد بعرض أهم المهارات التي اتبعها في اتخاذ قراره.



# استراتيجية



الجلسة الثانية / ال  
يوم التدريبي الثاني  
الاتصال الكتابي

# أولاً: مفهوم الاتصال الكتابي

## الاتصال الكتابي

يعتبر الاتصال الكتابي من أبرز الاتصالات الرسمية سواء بالطرق التقليدية الدارجة (على الورق) أو بالطرق الحديثة الإلكترونية على الحاسبات الآلية.

ومن أبرز أنواع الاتصال الكتابي الأكثر استخداماً في منشآت الأعمال، المذكرة الداخلية والرسائل الخارجية ووثائق الاجتماعات.



# ثانيا : عناصر ومبادئ الاتصال الكتابي

عناصر الاتصال الكتابي:

## القراءة

وتتم عن طريق  
استقبال الرسالة  
المكتوبة وفهم  
معانيها من قبل  
المستقبل.

## الكتابة

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





# مبادئ الكتابة الفعالة

- لتعبر عن أفكارك بوضوح، يجب أن تعتمد على مبادئ الكتابة الفعالة.
- تذكر أن الكلمة هي وسيلتك الأساسية للتعبير عن هذه الأفكار.
- استخدم الكلمات التي تساعد في خلق الانطباع الإيجابي في ذهن القارئ.
- تجنب الكلمات التي تزعج القارئ، وتحدث لديه انطباعًا سلبيًا.



## ثالثاً : مهارات الكاتب الجيد

■ إن الوضوح من أهم الصفات المتبعة في الكتابة من أجل الوصول إلى قلب المتلقي ومن أجل بلوغ الهدف المرتجى من هذه الكتابة سواء كان شعراً أو خطاباً أو رسالة.

- يجب عليك تحديد أهدافك أولاً ثم الإيجاز فيها ويعتبر هذا الأخير من أهم صفات الكاتب المتمرس وذلك لكي لا يحس القارئ أو المتلقي بملل.
- الإيجاز في التعبير وتوصيل أفكارك ببساطة ووضوح.

# الطرق المتبعة في الكتابة



الكتابة بشكل متوافق مع الضمائر والأفعال

استعمال صيغتي الفاعل



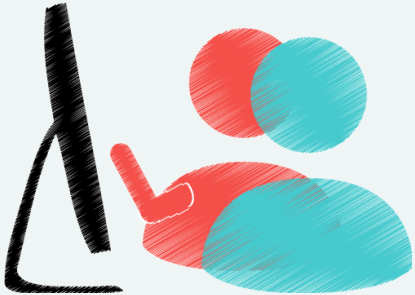
الكتابة بشكل محترم ولطيف

استخدام اللغة بشكل عملي



استخدام اللغة الشاملة

مراعاة تركيب الجمل والعبارات





# رابعاً : مفهوم القراءة وأهميتها

## مفهوم القراءة:

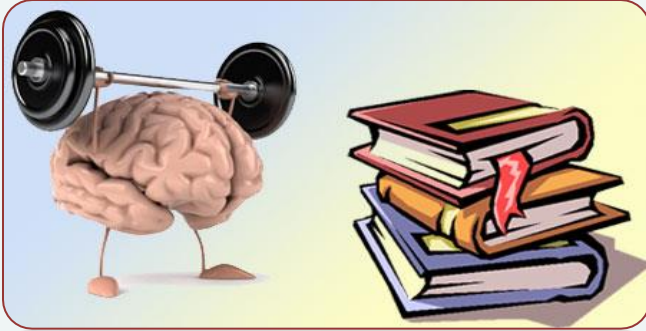
القراءة هي سلسلة من المهارات المحددة تقوم على أساس إدراك العلاقة بين الرموز المكتوبة أو الخطية والأصوات المنطوقة، وتشمل رؤية وتمييز هذه الرموز وإدراك المعنى أو الدلالة وراء هذه الرموز، وبالتالي فهي فعل كلي متكامل للمهارات اللغوية والإدراكية.



# تابع

تعد القراءة من أكثر مصادر العلم والمعرفة وأوسعها، حيث حرصت الأمم المتبقظة على نشر العلم وتسهيل أسبابه، وجعلت مفتاح ذلك كله من خلال تشجيع القراءة والعمل على نشرها بين جميع فئات المجتمع.

وقد ازدادت أهمية القراءة في العصر الحاضر بسبب التطور العلمي والتكنولوجي، وتفجر المعرفة في جميع مجالات الحياة، وعلى الرغم من وجود الوسائل المتعددة لنقل المعرفة إلا أن الإنسان لا غنى له عن القراءة.



# خامسا : استراتيجيات لتحسين مهارات القارئ

## أساليب تطوير القراءة الصامتة:

- تصفح النص أولاً، وتحديد الأجزاء التي يركز عليها المؤلف ويعطيها المساحة الكبرى من اهتمامه.
- إذا كان هناك رسومات توضيحية عن أي فكرة أو مصطلح في النص، فلا بد أن تكون الفكرة مهمّة.
- إذا ضايقنا الوقت نتجاوز الفصول الصغيرة ونركز على الكبيرة منها.
- قراءة الجملة الأولى من كل مقطع بعناية أكبر من بقية المقطع.



# تابع

## أساليب تطوير القراءة الجهرية:

- التدرّب على القراءة المعبّرة عن المعنى، ويكون ذلك من خلال استخدام حركات الأيدي وتعابير الوجه والعينين.
- التدرّب على القراءة السليمة من خلال ضبط شكل الكلمات، والنطق السليم لمخارج الحروف.
- التدرّب على القراءة الجهرية أمام الآخرين بصوت واضح وأداء مؤثّر دون تلجلج أو تلعثم أو تهيب أو خجل.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٤/١

يقوم المتدرب بتقسيم المتدربين إلى مجموعتين.  
تقوم المجموعة الأولى بتحديد أهم المشاكل التي تعوق عملية الاتصال الكتابي.  
ثم تقوم المجموعة الثانية باقتراح أكبر عدد ممكن من الأفكار المميزة  
والإبداعية لحل هذه المشاكل وتبادل وجهات النظر مع المجموعة الأولى.

# فيديوها ت



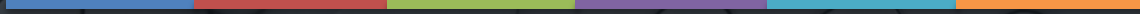
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_K8vCj7OmnY](https://www.youtube.com/watch?v=_K8vCj7OmnY)



# نهاية اليوم الثاني

الجلسة (الأولى/ اليوم التدريبي الثالث)

الاتصال الجماعي والجماهيري





# أولاً: الاتصال الجماعي و الاتصال



## الجماعي

### الاتصال الجماعي:

لكي يتم التواصل الجماعي فلا بد أن يوجد هناك تفاعل بين ثلاثة أشخاص أو أكثر يميزهم الاعتماد المتبادل لتحقيق هدف مشترك. وقد تختلف المجموعات فيما بينها في شكلها وبنيتها وتعقيدها وطريقة عضويتها وعاوينها، وبغض النظر عن كل تلك المفروقات إلا أن السؤال الأهم يظل كيف يمكن لأعضاء المجموعة أن يصلوا إلى التفاعل المؤثر فيما بينهم لتحقيق الهدف المشترك.

# تابع

## الاتصال الجماهيري:

يقصد بالاتصال الجماهيري على أنه عملية التفاعل الاجتماعي من أجل إشباع الحاجات المتنوعة ، فهو إذن من أهم الظواهر البشرية والاجتماعية ، لأنه نتاج للتفاعل بين الفرد والمجتمع .





## ثانيا : طرق و استراتيجيات حل النزاعات

### ١. إستراتيجية الانسحاب/ التجنب

الانسحاب/ التجنب هي إستراتيجية تحدث على تجاهل الصراع القائم على أمل أن ينتهي من تلقاء نفسه. والناس الذين يستخدمون هذا النمط يظلون حياديين مهما كلفهم الأمر.

### ٢. إستراتيجية التهدئة/ المواءمة

يهتم معتنقو هذه الإستراتيجية بالناس أكثر بكثير من اهتمامهم بتلبية احتياجاتهم، أو احتياجات مؤسساتهم. لذا، فهم يحاولون تهدئة الأمور. أو تجاهل الصراع، حتى يجعلوا الجميع يشعرون بالسعادة.

# تابع

## ٣. إستراتيجية التسوية

يحاول المساومون العثور على حل يرضي جميع الأطراف. وهم يدعمون التصويت كوسيلة لتجنب الصراع المباشر، ويؤمنون بأن الحلول عالية الجودة ليس مهمة بقدر التوصل لحل يرضي جميع الأطراف.

## ٤. إستراتيجية الإكراه/ التنافس

يرى الأشخاص الذين يفضلون استخدام إستراتيجية الإكراه أو التنافس أن تحقيق أهدافهم هو أهم شيء – وليذهب الطرف الآخر إلى الجحيم.



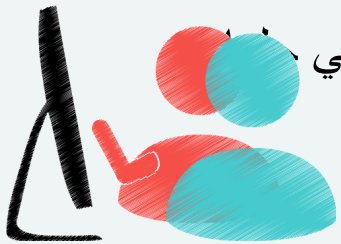
## ثالثا : التوسط بين الفرقاء

### ١. التصور العام للقضية:

فلا بد للمصلح إذا أراد الدخول في قضية ما - أن يكون على تصور عام لها ؛ إذ كيف يدخل في مجاهل ، ومفاوز لا يدرك غورها، ولا يسبر مسالكها ؟

### ٢. النظر في إمكان الدخول في القضية:

فإذا تصور المصلح القضية تصورا عاما نظر في إمكان الدخول فيها ، وجدوى السعي في ذلك ، وقد يحتاج إلى الاستشارة والاستخارة ؛ فربما تكون القضية فوق طاقته.



## تابع

### ٣. ألا تدخل في قضية بشرط النجاح:

بل عليك - أيها المصلح - بذل الوسع ، واستنفاد الطاقة ، ثم بعد ذلك وطن نفسك على أن محاولاتك ربما لا تفلح ؛ فلا يكبر عليك ذلك ، وأعلم بأنك مأجور مثاب.

### ٤. اختيار الوقت المناسب للمصلح وعدم العجلة:

يجب اختيار الوقت المناسب للمصلح بين المتخاصمين حتى يؤتي الصلح ثماره ويكون أوقع في النفوس وأحياناً يفضل أن لا تبدأ بالإصلاح حتى تبرد القضية ويخف حدة النزاع .



## رابعاً : النقد البناء

- قبل الشروع بالنقد يجب عليك أن تتمهل وترى هل هذا النقد عند محله وأن يكون لك علم واسع في المسألة المنقودة حتى تقوم بالنقد عليها على علم وليس على التخمينات.
- لا بد إن كنت لا تحيط علماً بالمسألة المنقودة أن تستفهم صاحبها ما هي الفكرة عنده التي جعلته يكتب هذا الشيء.
- الثناء والإطراء لصاحب الفكرة أو الموضوع الذي تفكر أو تنوي في انتقاده فمجرد قيامه بطرح فكره وصياغتها هو أمر يستحق الإشادة.





## خامسا : مهارة طرح الأسئلة

تتمثل أهم خطوات مهارة طرح الأسئلة في الآتي:

- تحديد المجال أو الموضوع أو القضية أو الشخص المرشح للتساؤل.
- حداثة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمجال.
- صياغة الأسئلة وطرحها بحيث تمثل الإجابات إطاراً من المعلومات عند المجالات غير المعروفة للمتعلمين ولا سيما عند طرح الأسئلة المفتوحة.
- عمل قائمة بأسئلة إضافية غير المجالات غير المعروفة للمتعلمين والتي تظهر من وقت لآخر.
- تقويم ما تم الوصول إليه من مستوى معرفي.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٥/١

- عزيزي المتدرب.. بصفتك قائد فريق العمل في المنظمة قم بتطبيق المهارات التي تم تناولها في البرنامج على المواقع التالية:
١. كيف يمكنك حل الصراع والنزاع بين أفراد فريق العمل؟
  ٢. ما هي الإجراءات الواجب إتباعها لتحفيز فريقك وتحسين أدائه؟
  ٣. كيف يمكنك تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؟

# أنشطة كسر الجل

يد



١٠ دقائق

نشاط ٣/١/١



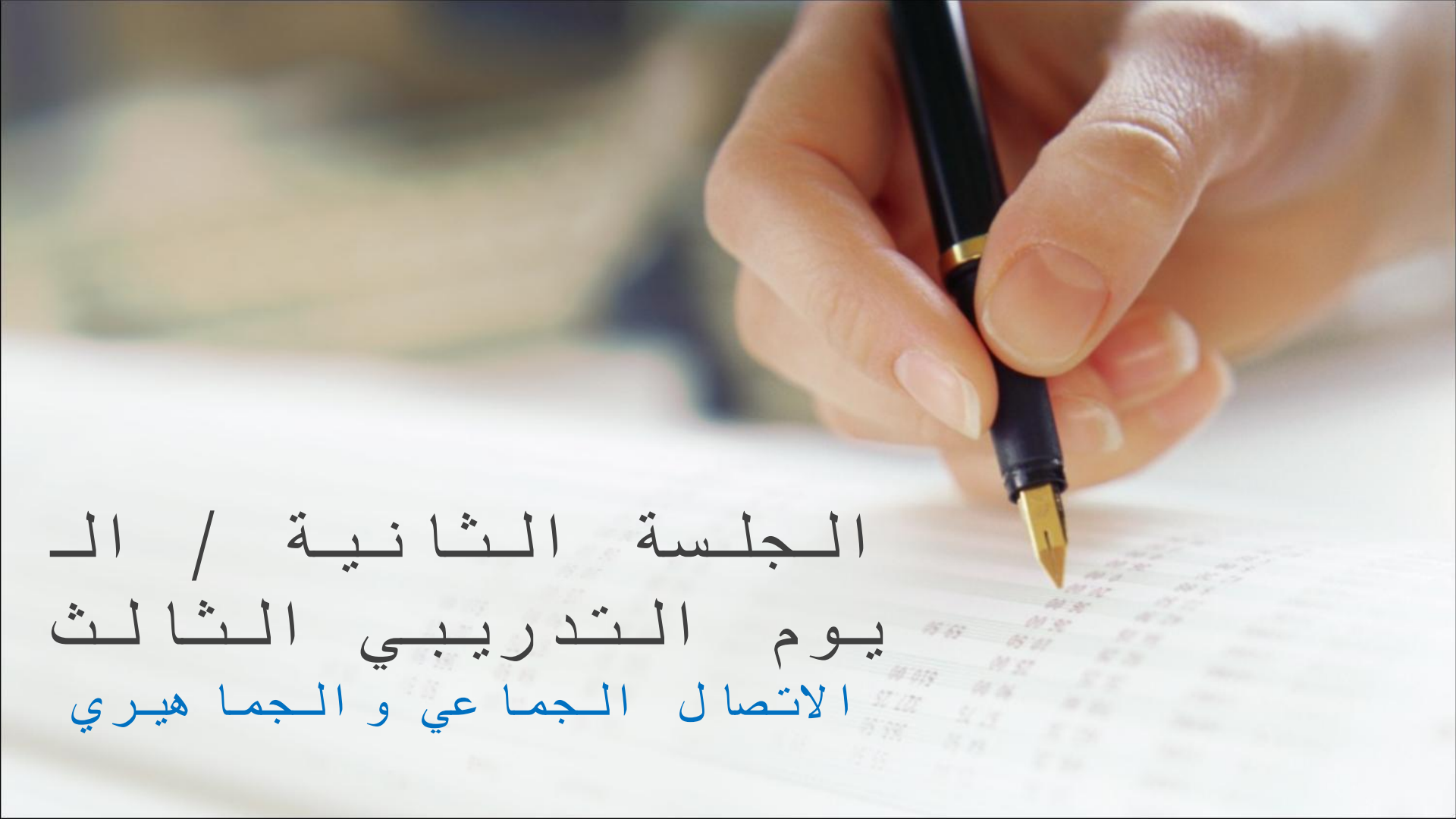
يطلب المدرب من أفراد المجموعة الوقوف كأصنام لا يتحركون.  
اختيار شخص يمتلك القدرة ومهارة التأثير من خلال لغة الجسد.  
يبدل هذا الفرد قصارى جهده للتأثير على أفراد المجموعة لتغيير ملامحهم  
والانتقال بهم من حالة الجمود إلى حالة تحريكهم وإضحاكهم.



---

# استراتيجية

---



الجلسة الثانية / ال  
يوم التدريبي الثالث  
الاتصال الجماعي و الجماهيري



## سادسا : كيف ومتى تقول "لا"

إذا لم تكن متأكد من الطريقة المثلى لقول "لا"..إليك طرق بسيطة لقولها..  
استخدم الطريقة التي تناسبك حسب الموقف.

- "لا أستطيع الارتباط بهذا الآن فلدي العديد من الارتباطات الأخرى"
- "الآن ليس الوقت المناسب فأنا في منتصف عمل (شيء ما). ما رأيك في معاودة الاتصال في وقت

لاحق؟"

- "كنت أتمنى المشاركة في هذا لكن..."
- "سأفكر في الأمر وأعود إليك"
- "هذا لا يناسب متطلباتي الآن لكنني سأحتفظ بالأمر في ذهني"

# سابعاً : إجراء المقابلات الشخصية

## قبل المقابلة:

من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة وهو في حالة نفسية جيدة وبعيدة عن القلق والاضطراب ، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان إجراء المقابلة ، وكيفية الوصول للمكان حتى لا يحدث احتمال بوجود خطأ في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه .

## أثناء المقابلة:

يجب على المتقدم للوظيفة أن يجيد الإنصات وألا يقاطع محدثه حتى لو اعترض على بعض ما يقوله ، وفي حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما ألا يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل ، وكأنه في مناظرة ، وعليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى موضوع آخر .

# ثامنا : مهارات العرض و الإلقاء

## أثناء إعدادك للعرض فكر بالآتي :

- أوجز كتابياً ووضح و اشرح شفهيّاً : حاول أن توجز و بوضح أهم الأفكار كتابياً ثم تشرح وتفصل ذلك شفهيّاً لجمهورك .
- فكر بجمهورك : يجب مخاطبة أكبر شريحة من الجمهور . فبعضهم قد يكون أكثر خبرة و معرفة بالموضوع من الآخرين . حدد أنت ما الفئة التي تهتمك أكثر ؟
- نظم عرضك : يجب أن يتصف عرضك بالتتابع المنطقي والانتقال الجيد بين الأفكار .



# تابع

## أثناء العرض تذكر النصائح التالية :

- لغة الجسد مهمة : فيفضل الوقوف والمشي لو أمكن ، وتحريك اليدين واستخدام تعبيرات الوجه بعناية .
- لا تجهد جمهورك : لا تملأ الشرائح بكتابات صغيره وطويلة أو جداول مزدوجة .
- تكلم بوضوح : استخدم صوت مسموع ونطق صحيح ودقيق للكلمات والجمل كي يسمعها الجمهور .



Thinkstoc



# تاسعا : مهارات التعامل مع وسائل الإعلام

ماذا يحتاج الإعلام منا؟



# تابع

## كيف يمكننا تحقيق ذلك؟

- خط واضح بشأن قضايا المناصرة والدعم.
- سياسة واضحة بشأن المتحدثين.
- توفير النشرات الصحفية وغيرها من المعلومات.
- فرص الوصول إلى الجهات الفاعلة الرئيسية.
- إظهار العمليات الإنسانية لوسائل الإعلام.
- إشراك وسائل الإعلام -- بناء علاقات.



# عاشرا : مهارات صياغة التقارير الإعلامية

## ١. الصوت الطبيعي

نحن لا نعيش في عالم صامت. فالصوت الطبيعي المصاحب للصور يجعلها أقرب إلى الحياة الطبيعية، ويجعل من الأسهل على المشاهد أن يعايش الجو العام للتقرير. طبق قاعدة النص الأقل يعطي معانٍ أكبر .Less is more.

## ٢. الأرشيف

عند اللجوء لصور الأرشيف، تعامل معها بحرص. انتبه إلى ضرورة الإشارة إلى أنها صور أرشيفية. احرص على كتابة التاريخ إن كان له معنى معيّن.

# تابع

## ٣. المقتطفات الصوتية

احرص على التمهيد للمقتطفات الصوتية بالنص وبالصور. يمكنك بسهولة بناء نص جيد حول المقتطفات الصوتية عن طريق إكمال المعنى. يتطلب الأمر استماعاً جيداً للمقتطفات وتخيلاً لطريقة مونتاجها مع النص.

## ٤. التنسيق

لن يخرج تقريرك إلى المشاهد بلا سياق. فهو في نهاية المطاف جزء من نشرة إخبارية متكاملة. قم بالتنسيق مع زملائك، وتأكد من ترتيب التقرير في النشرة.

# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٥/٢

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بحد أقصى ٥ متدربين لكل مجموعة. ويقوم أفراد المجموعة برسم صورة معينة توضح أهم الاستراتيجيات الواجب إتباعها للحصول على عنصر الثقة بالنفس أثناء الإلقاء. تقوم كل مجموعة بترشيح أحد أفرادها ليقوم بإثارة النقاش حول هذه الصورة وتحليل المعلومات والأهداف فيما يتعلق بهذه الاستراتيجيات، ثم اقتراح أساليب جديدة ومميزة للسيطرة على الضغط والتوتر أثناء الإلقاء.

# فيديو هات



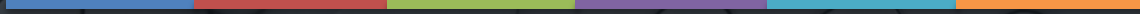
<https://www.youtube.com/watch?v=9hwD3Fgp3Hc>



# نهاية اليوم الثالث

الجلسة (الأولى/ اليوم التدريبي الرابع)

مهارات الحوار والإقناع





# أولاً: مهارات الحوار

## مفهوم الحوار:

عملية تتم بين طرفين أو أكثر ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين دون وجود عوائق ، مما يساعد في فهم كل منهم للآخر أو تقبل رأيه أو الوصول إلى قناعات مشتركة، أو في فهم المشكلات وحلها .



# تابع



## مهارات الحوار:

- التواضع بالقول: من دواعي قبول القول التواضع وعدم الغرور والتكبر .
- حسن الاستماع: لكي تفهم من تحاور لا بد أن تستمع له بكل صدق ، وتسمع لتفهم وجهة نظره .
- الإنصاف: ويقتضي أن يكون الحق هو ضالتك المنشودة، تبحث عنه في كل مكان وفي كل عقل .
- البدء بمواضع الاتفاق والإجماع: لتأسيس قاعدة تنطلق منها لعرض رأيك وفهم الرأي الآخر .
- ترك التعصب لغير الحق: لأن الغاية من الحوار هي الوصول للحق .

# ثانيا : التفاوض و الإقناع

## مفهوم التفاوض:

يمكن تعريف التفاوض كما يلي : التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم.

## مفهوم الإقناع:

الإقناع هو عملية التأثير على قيم الشخص الآخر ومعتقداته ومواقفه وسلوكه، ويشكل مفهوم التأثير مفتاح فهم عملية الإقناع.



# ثالثا : أبعاد عملية التفاوض



## ١. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

## ٢. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

# تابع

## ٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

## ٤. الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

## ٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

# رابعاً : طرق الإقناع

## كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟

- لا بد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.
- استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، وحينما يكون .. الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة.
- احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وأنت تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة

نشاط ٦/١



يقوم المدرب بتقسيم المتدربين إلى مجموعتين.  
ويقوم أفراد المجموعة بالتعاون في ترشيح اثنين من المتدربين.  
يقوم المتدرب الأول بدور مدير العمل والذي يطرح فكرة تطبيق إستراتيجية التغيير في المنظمة.  
ثم يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف الإداري الذي يرفض التغيير موضحاً أسباب مقنعة من وجهة نظره الشخصي.  
يدور بينهما حوار فعال بحيث يشمل متطلبات ومهارات الاتصال الناجح.

# أنشطة كسر الجليد



✓  
١٠ دقائق



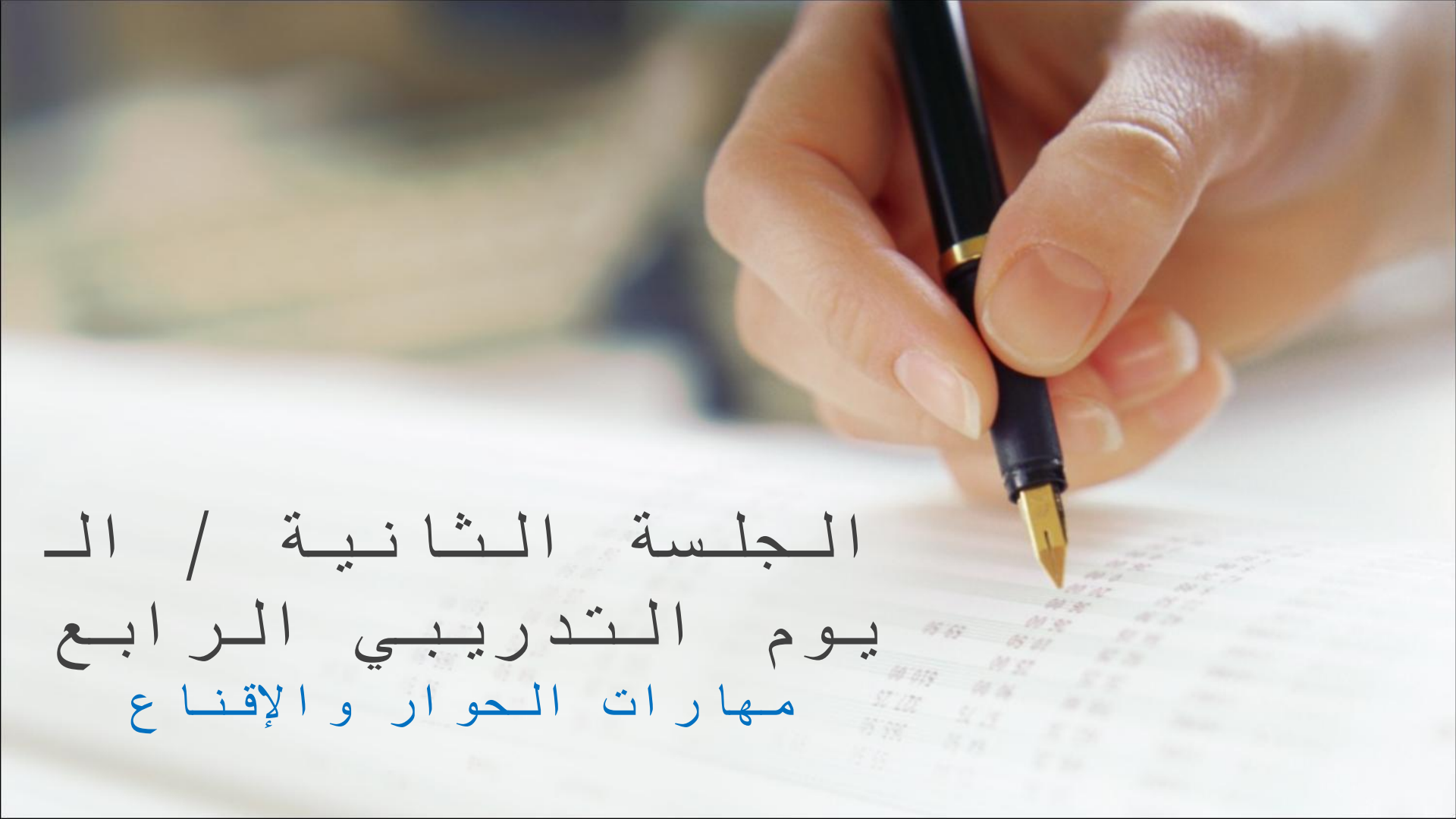
✓  
نشاط ٤/١/١

يأخذ أحد المشاركين دور المقابل (أي الذي سيجري المقابلة)، ويحدد هدف المقابلة.  
تحديد واحد أو أكثر من الطلاب ليأخذ دور الشخص الذي ستتم معه المقابلة.  
تحضير عدد من الأسئلة التي ستجرى المقابلة على أساسها.  
يتم مناقشة المجموعة في الأجوبة التي تم الحصول عليها ومن ثم تقييمها.





# استراتيجية



الجلسة الثانية / ال  
يوم التدريبي الرابع  
مهارات الحوار و الإقناع



## خامسا : الأنماط السلوكية

### لنمفا و صين

#### \*المفاوض الواقعي:

يتميز المفاوضون الواقعيون بشدة الحساسية تجاه الوقت فهم يريدون المعلومات مباشرة ولاشي سواها فلا يميلون للأحاديث الهامشية وهم منضمون و رسميون.

#### \* المفاوض الانفتاحي:

على العكس من العملي والواقعي نجد المتساهلين والمنفتحين الذين يهتمهم الابتعاد عن جو العمل ليحصلوا على قليل من الدعابة وهم انفعاليون وقادرون على اتخاذ القرارات.



## تابع

### \*المفاوض الودود:

يمتاز الودودون بحب الناس والتصرف بطريقة عاطفيه تجاههم ويحتاجون للاطمئنان قبل التصرف لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون البيع والشراء تحت الضغط وفي حاله التفاوض يتحول الودودون إلى عناصر تهدئه.

### \*المفاوض التحليلي:

لا يقتنع التحليلي بعرضك حتى يعرف جميع التفاصيل ونتيجة لذلك يتسم التحليليون بالبطء الشديد في اتخاذ القرارات فهم يحللون كل شيء وهم لا يحبون الدفع في مفاوضاتهم بل يريدون كل شيء في مفاوضاتهم محددًا.

# سادسا : إستراتيجية هوف رانك للإقناع

لقد طور باحث الإقناع هوف رانك نموذجا بسيطا، إلا أنه عملي جدا ليعين على الكيفية التي يفكر بها محترفو الإقناع تفكيرا استراتيجيا، وقد طور النموذج ليساعد الناس حتى يكونوا مستقبلين ناقدين للإقناع، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا النموذج يعد أداة فعالة في التخطيط.



# تابع

أطلق رانك على نموذجه اسم مخطط التركيز والتخفيف، ذلك أن المقنعين يستخدمون إستراتيجيتين عريضتين لتحقيق أهدافهم، فباستطاعتهم، أن يركزوا أو أن يظهروا إحدى السمات التي يريدون إبرازها، سواء كانت منتجا، أو رجلا سياسيا، أو فكرة.



كما أن بإمكانهم أن يستخفوا بالنقاط التي يبنذونها وغالبا ما يقومون بكلا الفعلين، ويكون بمقدور المقنعين الناجحين أن يحولوا اهتمامنا عما يريدون إخفاءه وأن يركزوا أعيننا على ما يودون أن نراه، كما يفعل ذوو الحدس الملهمون.

# سابعاً : أساليب و استراتيجيات التفاوض

## ١. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكتملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

## ٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

# تابع

## ٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين أطراف تجمعهم مصلحة ما.

## ٤. استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي لأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة.



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٦/٢

يقوم المتدرب بتقسيم المتدربين إلى مجموعتين.  
تقوم المجموعة الأولى بتحديد أهم المشاكل التي تواجه عملية التفاوض مع الآخرين.  
ثم تقوم المجموعة الثانية باقتراح أكبر عدد ممكن من الأفكار المميزة  
والإبداعية لحل هذه المشاكل وتبادل وجهات النظر مع المجموعة الأولى.

# فيديو هات



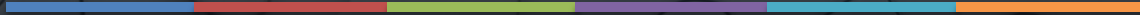
<https://www.youtube.com/watch?v=bjpk-JOLXrA>



نهاية اليوم الرابع

الجلسة (الأولى/ اليوم التدريبي الخامس)

الاتصال في بيئة العمل



# أولاً: مفهوم الاتصال الإداري



## الاتصالات في مجال الإدارة هي:

عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، وهي عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد لا تتم إلا بها. لكونها أخذاً وعطاءً متبادلاً والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، الرؤساء والمرؤوسين من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى.

## ثانياً : أهمية الاتصال في علم الإدارة

- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة بتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها .
- عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف .



# ثالثا : أشكال الاتصالات الإدارية

## 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:

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

### ٣- الاتصالات الأفقية:

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

# تابع

## الاتصالات غير الرسمية:

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





# رابعاً : مهارات الاتصال ضمن بيئة الحل

## ١. تجنب الجدل دفاعاً عن موقفك :

قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي ، ثم استمع إلى رد الفعل مع الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك .

## ٢. لا تكن متصلباً في رأيك :

لا تفترض أنه لا بد من فوز طرف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود . فالبديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الفريق ككل .



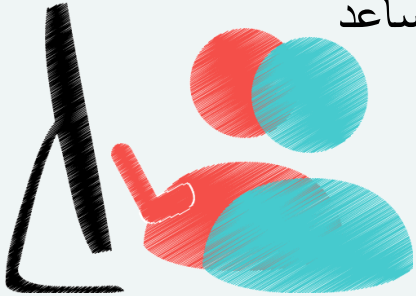
# تابع

## ٣. لا تغير فكري لمجرد تجنب الاختلاف :

عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك في الموقف . تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة . تنازل الآراء على أسس موضوعية ومنطقية .

## ٤. الاختلاف في الآراء شيء طبيعي وتوقع :

اسع إلى إبراز جميع الآراء وإشراك جميع الأعضاء في عملية النقاش . يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الفريق لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للتوصل إلى حلول أفضل .



# مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

---

الإحساس  
بالمشكلة



وضع عدداً  
من الحلول



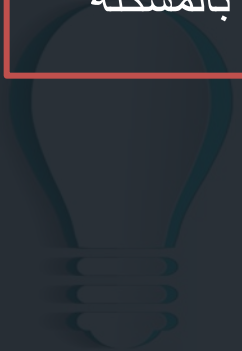
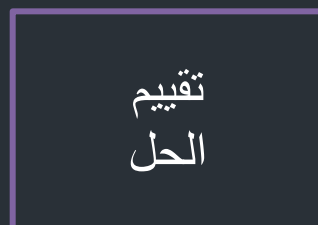
اختيار  
الحل



تنفيذ  
الحل



تقييم  
الحل



# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٧/١

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بحد أقصى ٥ متدربين في كل مجموعة.  
تقوم كل مجموعة بتطبيق المفاهيم والمعارف والمعلومات والمهارات في ضوء  
ما درسوه على أمثلة واقعية في الحياة العملية والاجتماعية.

# أنشطة كسر الجل

يد



١٠ دقائق

نشاط ٥/١/١



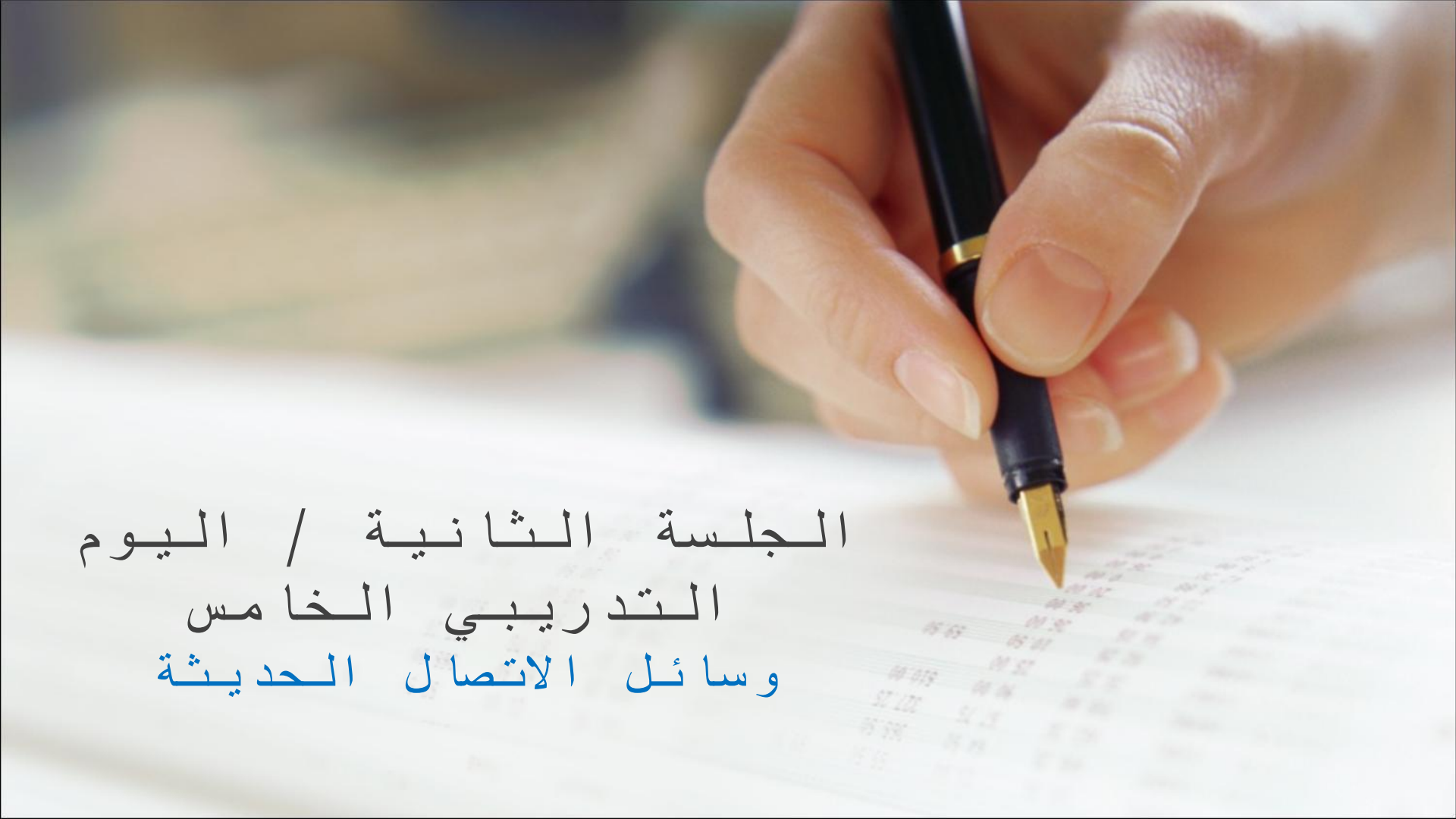
الجلوس على شكل دائرة.

إغماض الأعين.

يبدأ (المشارك الأول) بسرد القصة وذلك بذكر كلمة أو جملة ثم يتوقف.  
يقوم الشخص الذي يليه بإكمال القصة بما يراه مناسباً من كلمات ... وهكذا.  
حتى آخر شخص يقوم بإنهاء ما بدأ سرده الشخص الأول.



# استراتيجية



الجلسة الثانية / اليوم  
التدريبي الخامس  
وسائل الاتصال الحديثة

# أولاً: الاتصال قديماً

مر الاتصال قديماً بعدد من المراحل تدرّج بها من الأسلوب البدائي جداً حتى وصل إلى ما نراه اليوم من وسائل اتصال متنوعة قد حولت العالم إلى قرية صغيرة، وقد بدأ الاتصال من خلال علاقة الفرد بالآخرين وقيامه بنقل الرسائل عن طريق التعبير الشخصي المباشر، أو عن طريق مندوبين للقيام بمهمة نقل هذه الرسالة.





## ثانياً : الاتصال حديثاً

بعد اختراع الطباعة بدأ عصر النهضة العلمية وبدأت وسائل الاتصال بالتطور أكثر فأكثر، حيث تم اكتشاف التلغراف، ومن ثم الهاتف الذي نقل وسائل الاتصال نقلة نوعية.

وبعدها اكتشف الفاكس ليتم بعدها الوصول إلى الاتصالات الأكثر تعقيداً، وهي وسائل الاتصالات اللاسلكية عام ١٨٩٥ وبعد ذلك تم اختراع الإذاعة، والتلفزيون، والحاسب الآلي اللذين ساهما في الثورة التكنولوجية الحديثة التي أدت لتوفير الوقت والجهد والمال على الإنسان.



# ثالثا : مفهوم الإعلام

## تعريف الإعلام:



الإعلام هو مجموعة من قنوات الاتصال المُستخدمة في نشر الأخبار أو الإعلانات الترويجية أو البيانات، ويُعرف الإعلام بأنه الوسيلة الاجتماعية الرئيسية للتواصل مع الجماهير.

من التعريفات الأخرى للإعلام أنه المعلومات التي تُنشر بواسطة

الوسائل الإعلامية، مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون، كما أنّ الإعلام

يكون بمجموعة من الوسائل التي تُؤثر على نطاق كبير من الأفراد، كالإنترنت والمجلات.

# رابعاً : وسائل الاتصال القديمة والحديثة

## وسائل الاتصال القديمة:

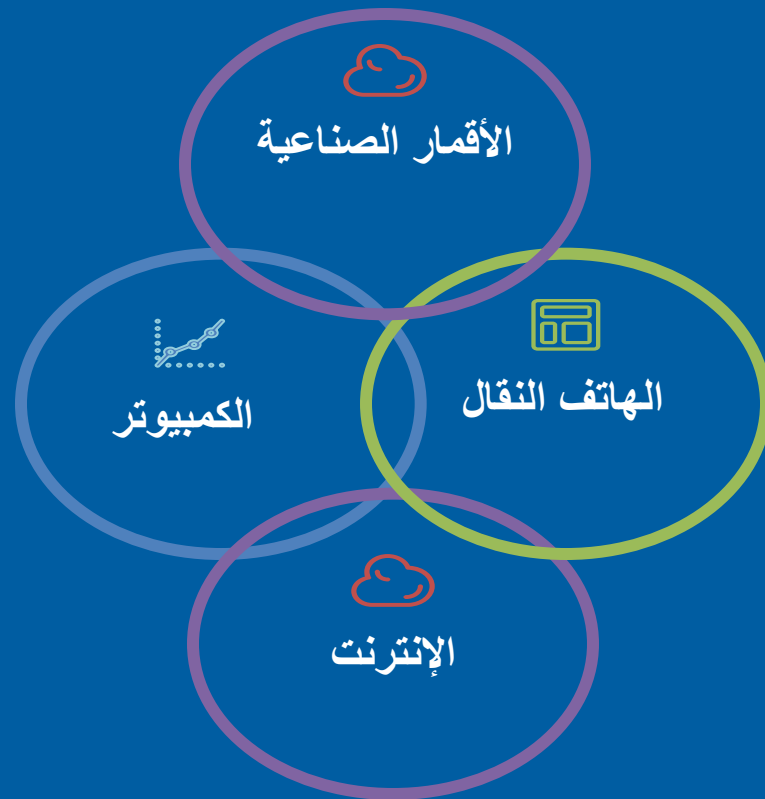
في الزمن القديم كانت الطرق التي تستخدم  
للتواصل طرقاً بدائية وبسيطة مثل:

استخدام الحمام الزاجل لتوصيل  
الرسائل من دولة إلى أخرى.

مجموعة من الإشارات المتفق عليها  
مثل الدخان.

شخص مخصص يركب الجمل لتوصيل  
رسالة الملك ويكون له منطقة معينة.

## وسائل الاتصال الحديثة



# خامسا : علاقة الاتصال با لإعلام

يعرّف الاتصال في إطار الإعلام بأنه:

"بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة إلى أعداد كبيرة

من الناس، مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية،

الثقافية، السياسية ويوجدون في مناطق متفرقة."

الإعلام والاتصال كلمتان قد تتقاطعان بحيث نجد البعض يستعمل

أحدهما بدل الأخرى، ولكن على العموم يمكننا القول أنه إذا كان

الإعلام يعني أساسا المعطيات والأخبار والمعلومات، فالاتصال

يستلزم الحوار ووجود علاقات.



# تابع



وإذا كان الإعلام يعبر عادة عن شيء ثابت (محتوى، حالة، وضعية) فالاتصال عبارة عن عملية (علاقة)، لأنه يفعل الإعلام بجعله أمرا عمليا. وعليه فإن الاتصال عبارة عن عملية تفاعل معلومات هادفة، وهو عادة ما يوصف بالوسيلة لارتباطه بإحدى وسائل الإعلام، والاتصال قد يكون ذاتيا (بين الشخص ونفسه)، أو شخصيا (بين شخصين)، أو تنظيميا (خاص بالمنظمات)، أو جماهيريا (موجها لجمهور واسع)



# سادسا : مدخل إلى الإعلام التفاعلي

## الإعلام التفاعلي أو الإعلام الجديد:

بداية لابد من توضيح أن مصطلح الإعلام الجديد هو مصطلح حديث العهد، مثير للجدل، لم يجد تعريفاً واحداً بين منظري العلوم الإنسانية نظراً لتداخل الآراء والاتجاهات في دراسته.



# خصائص الإعلام التفاعلي

## التنوع

وتعني التنوع في عناصر العملية الاتصالية، التي وفرت للمتلقي اختيارات أكبر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودافعه للاتصال.

## الاجماهيرية

وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي.

## التفاعلية

التفاعل هو قدرة وسيلة الاتصال الجديدة على الاستجابة لحديث المستخدم تماماً كما يحدث في عملية المحادثة بين شخصين.



# تابع

## تجاوز الحدود الثقافية

حيث يتزايد عدد مستخدمي الإنترنت في كل دولة من دول العالم بطريقة غير مسبوق، نتيجة توفر إمكانيات الاتصال ورخص تكلفتها.

## الحركية

هناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال في أي مكان إلى آخر أثناء حركته.

## التكامل

تعني أن الفرد يمكن أن يختار ما يراه مطلوباً للتخزين بالبريد الإلكتروني.

# سابعاً : الاتصال في العلاقات العامة



تناولت دراسات عديدة للاتصال في العلاقات العامة من منظور تطبيقي يركز على عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليها ، وكيفية الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في سبيل تحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ برامجها.

إلا أن هناك جانب آخر للاتصال في العلاقات العامة يتعلق بالإستراتيجيات الإقناعية المرتبطة بالرسالة ، وهي تمثل الأسس النظرية والمرشد لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية من أجل زيادة فعالية تنفيذ هذه البرامج وتعد هذه الإستراتيجيات انتقالاً من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط.

# تابع

## إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة:

كيف تدار العملية الاتصالية بشكل يحقق أهداف المنظمة؟

أن تتعامل مع البرنامج الاتصالي "الحملة" كما لو كانت

رسالة تثبت عبر وسائل الاتصال فقط ، وأن تنتهي

بانتشار الرسالة بل أن الاتصال الفعال يمثل عملية

متكاملة تبدأ بـ:

رسالة يجب استقبالها من الجمهور  
المستهدف

أن يفهمها الجمهور ويصدقها

أن تجذب انتباه هذا الجمهور

أن يستجيب لها الجمهور بالطريقة  
التي يريدتها القائم بالاتصال

# أنشطة وورش عمل



٢٠ دقيقة



نشاط ٨/١

يتم توزيع بطاقات على المتدربين، لكل متدرب بطاقة واحدة.  
يقوم كل متدرب بكتابة أهم فائدة استقدها من البرنامج مع ربط هذه  
الفائدة بمهارة التطبيق العملي.

# فيديو هات



<https://www.youtube.com/watch?v=7SuOFWyBO3E&t=4s>

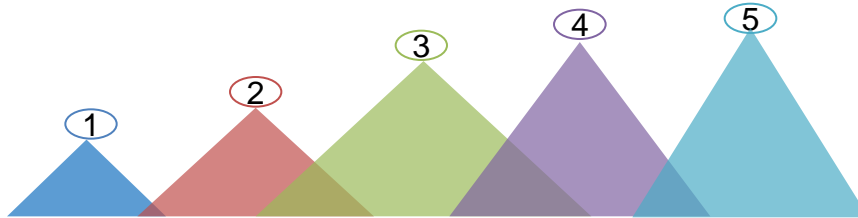
# الخاتمة

وأخيراً عزيزي المتدرب:

نجد أن لمهارات الاتصال دور فعال وحيوي في حياتنا اليومية. فأنت كفرد تقوم بالعديد من أنماط الاتصال والتواصل المختلفة داخل نطاق الأسرة أو العمل أو بين الأصدقاء. وتتباين جودة التواصل وفقاً لمدى فعاليتها وإجادتها. أي كلما تمتع الفرد بمهارات اتصال جيدة، كلما أصبح قادراً على التفاعل مع المجتمع بتميز ومعالجة مختلف الأمور بحكمة.



# تقييم البرنامج

مناسبة المادة العلمية للمشاركين

ترابط الموضوعات وتكاملها

استفادة المشاركين من البرنامج

استمتاع المشاركين بالتدريب

نسبة الحوار والمشاركة في البرنامج

مهارات المدرب في جذب الانتباه

تنوع أساليب التدريب

قدرة المدرب على توصيل المعلومة

# تقييم البرنامج


التوافق مع المستويات المختلفة للمشاركين

مكان انعقاد البرنامج

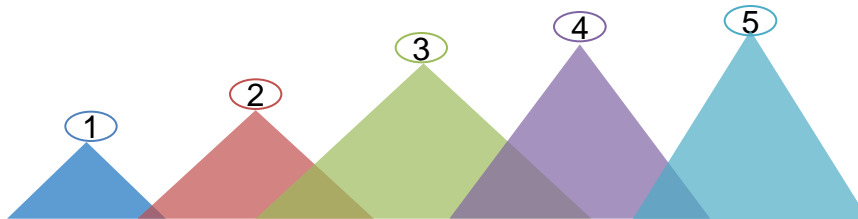
تجهيزات القاعة

مدة البرنامج

وقت البرنامج

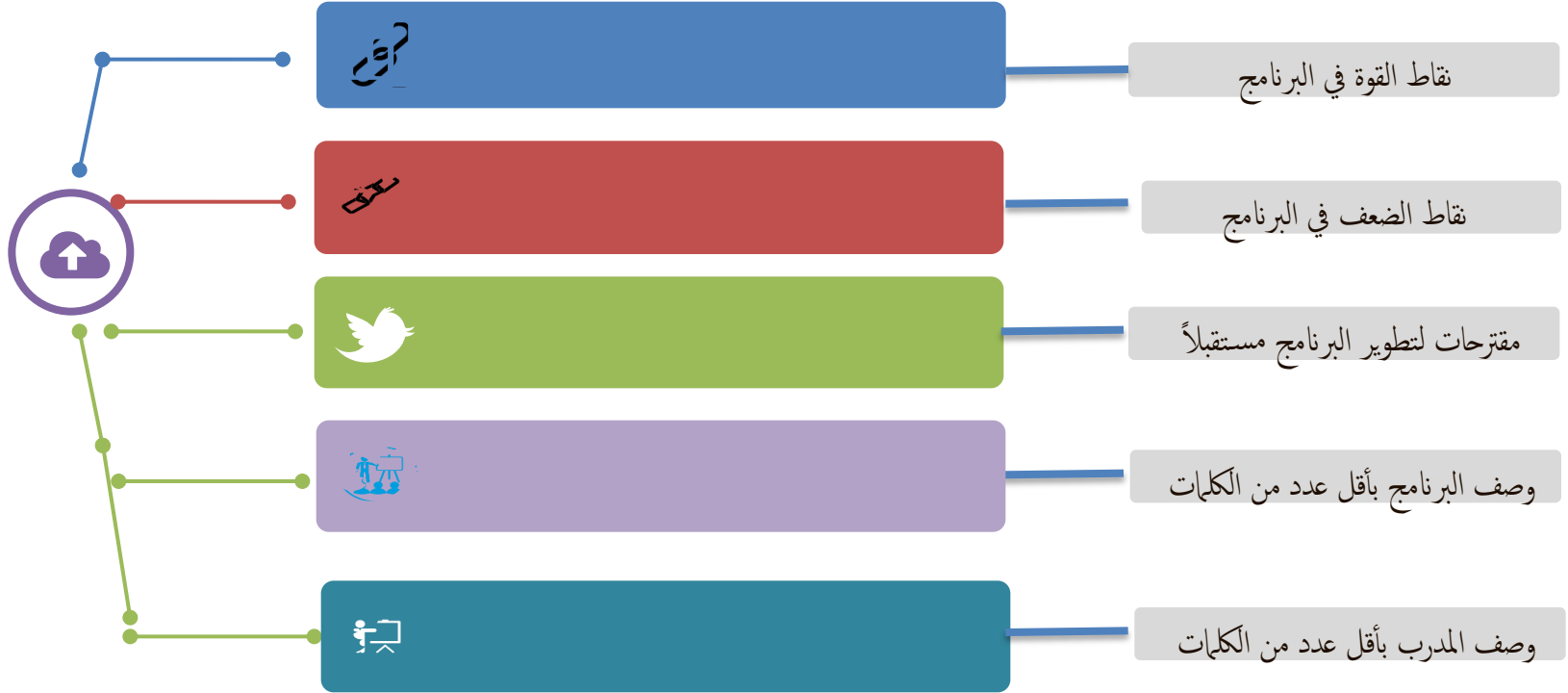
عدد المشاركات في البرنامج

الإضاءة





# تقييم البرنامج





# نهاية اليوم الخامس