الاتصالات الإدارية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

منشورات جامعة دمشق
نظام التعليم المفتوح
برنامج إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الاتصالات الإدارية

الدكتور يونس عواد
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

الدكتور مهند ارناؤط
مدرس في قسم إدارة الأعمال

منشورات جامعة دمشق
1437-1438 هـ
2016 -2017 م

السنة : الثالثة

قائمة المحتويات	
الموضوع	الصفحة
مقدمة عامة	13
الوحدة الأولى: مفهوم الاتصال وأنواعه	19
مقدمة	21
1 – تعريف الاتصال	22
2 – الكفاءة والفاعلية في الاتصال	26
3 – كفاءة الاتصال	26
4 – فاعلية الاتصال	28
5 – أنواع الاتصال	30
5– 1 الاتصالات الرسمية (الهابط – الصاعد – الأفقي – المحوري)	31
5 – 2 الاتصالات غير الرسمية	36
خلاصة الوحدة الأولى	39
أسئلة الوحدة	40
الوحدة الثانية: الاتصال الكتابي	43
1 – مفهوم الاتصال الكتابي .	45
2 – مزايا الاتصال الكتابي .	45
3 – عيوب الاتصال الكتابي .	46
4 – وسائل الاتصال الكتابي .	47
4 – 1 الرسالة (الخطاب)	47
4 – 2 التقارير	50
خلاصة الوحدة الثانية	67

أسئلة الوحدة	68
الوحدة الثالثة: الاتصال الشفهي (الشخصي)	**71**
1 – مفهوم الاتصال الشفهي (الشخصي) .	73
2 – مزايا الاتصال الشفهي (الشخصي) .	74
3 – عيوب الاتصال الشفهي (الشخصي) .	75
4 – اتصالات المدير الشفهية .	75
5 – إدارة التحدث مع الجمهور .	77
6 – مفهوم الاستماع .	81
7 – أهمية ودور الاستماع في عملية التواصل .	82
8 – الفرق بين الاستماع والسماع .	83
9 – مراحل عملية الاستماع .	84
10 – الاستماع النشط والاستماع السلبي .	86
11 – الاستماع الناقد والتفكير الناقد .	86
12 – مهارات الاستماع النشط .	86
خلاصة الوحدة الثالثة	89
أسئلة الوحدة	91
الوحدة الرابعة: الاتصال غير اللفظي	**95**
1 – مفهوم الاتصال غير اللفظي .	97
2 – لغة الجسد .	98
2 – 1 تأثير الوجه .	101
2 – 2 نظرات العيون والاتصال البصري .	101
2 – 3 التعبير بالأنف .	102

2 – 4 التعبير بالفم والشفاه .	**103**
2 – 5 لغة الصوت .	**103**
2 – 6 الحركات الغامضة .	**103**
2 – 7 اللباس والمظهر .	**104**
2 – 8 لون الملابس .	**104**
2 – 9 لغة المسافات .	**106**
2 – 10 لغة اليدين والأصابع .	**107**
2 – 11 الوقت	**107**
خلاصة الوحدة الرابعة	**111**
أسئلة الوحدة .	**112**
الوحدة الخامسة : الاتصال الالكتروني	**115**
1 – مفهوم الاتصال الالكتروني وأهميته .	**117**
2 – أنواع وسائل الاتصال الالكتروني .	**119**
3 – خصائص الاتصال الالكتروني .	**120**
4 – مبادئ استخدام الاتصال الالكتروني .	**120**
5 – الشبكات الاجتماعية .	**125**
6 – مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية .	**126**
7 – البريد الالكتروني .	**129**
8 – الرسائل الفورية والرسائل النصية .	**131**
9 – المدونات الالكترونية .	**131**
خلاصة الوحدة الخامسة	**138**
أسئلة الوحدة	**139**

الوحدة السادسة: الاتصال الإيجابي والاتصال الروتيني	**141**
1 – مفهوم الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري .	143
2 – أهداف الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري .	143
3 – الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الإيجابي .	144
4 – الوسائل المستخدمة في الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري .	146
5 – أنواع الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري .	150
خلاصة الوحدة السادسة	169
أسئلة الوحدة	170
الوحدة السابعة: الاتصال الإقناعي	**171**
1 – مفهوم الاتصال الإقناعي وأهدافه .	173
2 – استراتيجية الاتصال الإقناعي .	174
3 – العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المستخدمة في الاتصال الإقناعي .	180
4 – وسائل الإقناع .	182
5 – العوامل المؤثرة في عملية الإقناع .	186
6 – العوامل الواجب مراعاتها في الاتصال الإقناعي .	187
7 – العوامل الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي .	187
8 – أهمية اللغة في الاتصال الإقناعي .	188
9 – معوقات الاتصال الإقناعي .	189
10 – نماذج في استخدام الاتصال الإقناعي .	189
خلاصة الوحدة السابعة .	196
أسئلة الوحدة .	197

الوحدة الثامنة: الاتصال السلبي	**198**
1 – تعريف الاتصال السلبي .	**201**
2 – أهداف الاتصال السلبي .	**201**
3 – خطوات الاتصال السلبي .	**202**
4 – الاستراتيجية المستخدمة في الاتصال السلبي .	**203**
5 – الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي .	**212**
6 – أهمية اللغة في الاتصال السلبي .	**213**
7 – نماذج الاتصال السلبي .	**214**
خلاصة الوحدة الثامنة .	**224**
أسئلة الوحدة .	**225**
الوحدة التاسعة: الاتصال الثقافي	**227**
1 – أهمية الاتصال بين الثقافات	**227**
2 – مفهوم الثقافة وخصائصها .	**229**
3 – أبعاد الثقافة .	**231**
4 – العوامل الثقافية التي تؤدي لضعف الاتصال .	**234**
5 – مبادئ الاتصال الثقافي .	**236**
6 – استراتيجيات الاتصال الثقافي .	**237**
7 – استخدام الاتصال غير اللفظي في الاتصال الثقافي .	**240**
8 – استخدام الاتصال الشفهي في الاتصال الثقافي .	**242**
9 – استخدام الاتصال الكتابي في الاتصال الثقافي .	**243**
10 – معوقات الاتصال الثقافي .	244

خلاصة الوحدة العاشرة .	246
أسئلة الوحدة .	247
الوحدة العاشرة : السيرة الذاتية	**249**
1 – مفهوم السيرة الذاتية وأهميتها .	251
2 – خطوات عملية الحصول على وظيفة .	251
3 – تحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه .	252
4 – الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية .	253
5 – إعداد السيرة الذاتية .	256
6 – استراتيجيات كتابة سيرة ذاتية فعالة .	272
7 – كتابة غلاف السيرة الذاتية .	274
8 – إعداد طلبات التوظيف .	281
خلاصة الوحدة العاشرة .	285
أسئلة الوحدة .	287
الوحدة الحادية عشرة: المقابلات الوظيفية	**289**
1 – تعريف المقابلة الوظيفية	291
2 – أهداف المقابلات الوظيفية وأهميتها .	292
3 – أنواع المقابلات الوظيفية .	292
3 – أنواع أسئلة المقابلات الوظيفية .	296
4 – الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل البدء بالمقابلة الوظيفية .	301
5 – الاعتبارات الواجب مراعاتها أثناء المقابلات الوظيفية .	303
6 – الاعتبارات الواجب مراعاتها بعد الإناهاء من المقابلات الوظيفية	303
7 – فعالية المقابلة الوظيفية .	303

8 – شروط نجاح المقابلة الوظيفية .	**305**
خلاصة الوحدة الحادية عشرة .	**306**
أسئلة الوحدة .	**307**
قائمة المراجع المستخدمة	**309**

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة

يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مهارة ومقدرة المدير على تفهم الأفراد من حوله من خلال عملية تأثير متبادلة فيما بينهم ، ومن خلال عدة وسائل تعمل على تغيير السلوك الإنساني وتعديله لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

فإذا كانت وظيفة التوجيه بمثابة إعطاء الضوء الأخضر للبدء بعملية التنفيذ ، فإن الاتصال هو جوهر هذه الوظيفة المهمة من وظائف الإدارة والتي يتم بواسطتها إرشاد المرؤوسين إلى طريقة الأداء الصحيحة قبل عملية التنفيذ وأثنائها عن طريق إعداد الخطط والسياسات والاجراءات الواجب اتباعها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والآراء لوضع البدائل والحلول المناسبة بشكل صحيح ويتماشى مع إمكانية تطوير هذه الخطط واستبدال الاجراءات والسياسات بما يتفق مع التطورات التي قد تحصل أو لمواجهة الظروف التي قد تطرأ وبنفس الوقت بما يمكنْ المنظمة من مواكبة عمليات التطوير والتحديث والنمو المنشود

كما يتم أيضا بواسطة الاتصال إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات إلى أفراد التنظيم بالإضافة إلى حل المشكلات وتذليل العقبات التي اعترضت أو يمكن أن تعترض سبيل التنفيذ في مواقعه المختلفة.

فالاتصال هو مسمار الأمان بين كافة الأقسام والوحدات وفي مختلف الاتجاهات لتوحيد وتنسيق الجهود في كافة النشاطات والممهم التي تضطلع بها المنظمة من أجل توضيح أهميتها ومدى ارتباط بعضها ببعض وتكاملها لتحقيق الأهداف .

حيث إن الاتصال هو النشاط الذي يتم بواسطته تأكيد ضرورة التفاعل بين الأفراد لحثهم على التعاون فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة لتأكيد المسؤولية المشتركة للرؤساء والمرؤوسين في تنفيذ الأعمال وإشاعة روح الفريق .

يعد الاتصال مرتكزا أساسيا في استمرار حياة المنظمة وبقائها كمرتكز الجسد على جريان الدم في عروقه ، وبقدر ما هو مهم لجمع المعلومات والبيانات التي تبنى عليها

القرارات ، فهو أيضا ضروري لإرسال وإبلاغ نتائج هذه القرارات وتوزيعها على المراكز المعنية بها دون إغفال أهمية الاتصال في الاتجاه الآخر أي من الأسفل إلى الأعلى في تلقي الاقتراحات وإبداء الرأي وإرسال التقارير حول حقيقة الموقف وحقيقة ما يجري وتلمس أماكن الخلل والانحراف إن وجدت ، خاصة وإن الإنسان هو جوهر العملية الإدارية وشعوره بأهميته وأهمية دوره في تحقيق الأهداف وإتاحة الفرص أمامه لإبداء رأيه ومناقشة اقتراحاته ، تجعله أكثر التزاما ومسؤولية في تنفيذ العمل المطلوب منه وأكثر فعالية وقدرة على تحقيق أهداف المنظمة .

إذ لا يكفي أن يكون لدى القائد ما يريد قوله أو نقله إلى مرؤوسيه ، بل يجب أن يكون لديه القدرة على الاستماع إليهم واستقبال ما يريدون قوله أو نقله إليه بحرية وجرأة واطمئنان .

والآن ومع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات لم تعد عملية الاتصال ترتكز على الأطراف البشرية وعامل الوعي الإنساني والتأثير المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها ، بل أصبحت أكثر شمولا وفعالية لتشمل الإنسان والأشياء والكيانات كضرورة حتمية لنقل المعلومات وتدفقها عبر قنوات الاتصال وأجهزته الحديثة والمختلفة من أجهزة وشبكات ومعدات لتقوم بسلسلة متتالية من العمليات دون توجيه أو رقابة من الإنسان حتى تمكن صاحب القرار من تنفيذ ما يجب تنفيذه في جميع أوجه نشاطات المنظمة

يتضمن هذا الكتاب إثنتي عشرة وحدة تتناول الموضوعات الآتية :

الوحدة الأولى وعنوانها مفهوم الاتصال وأنواعه :

وتهدف إلى تعريف عملية الاتصال ، والبحث في كيفية تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاتصال ، والتعرف على أنواع الاتصالات الرسمية والتي تشتمل على كل من الاتصال الهابط ، الاتصال الصاعد ، الاتصال الأفقي ، الاتصال المحوري ، والاتصالات غير الرسمية والتمييز بين هذه الأنواع .

الوحدة الثانية وعنوانها الاتصال الكتابي

وتهدف إلى التعرف على الاتصال الكتابي ، والتعرف على مزايا وعيوب الاتصال الكتابي ، والتعرف على أهم وسائل الاتصال الكتابي ، والتعرف على مزايا وعيوب التقارير الكتابية ، والتعرف على أنواع التقارير الكتابية ، والتعرف على مراحل كتابة التقارير ، والتعرف على أنواع الرسائل والخطابات .

الوحدة الثالثة وعنوانها الاتصال الشفهي (الشخصي) والاستماع

وتهدف إلى التعرف على مفهوم الاتصال الشفهي (الشخصي) ، والتعرف على مزايا الاتصال الشفهي (الشخصي) ، والتعرف على عيوب الاتصال الشفهي (الشخصي) ، التعرف على كيفية إدارة التحدث مع الجمهور ، والتعرف على مفهوم الاستماع ، والتعرف على دور الاستماع في عملية التواصل ، والتعرف على الفرق بين الاستماع والسماع ، والتعرف على مراحل عملية الاستماع ، و التعرف على الفرق بين الاستماع الناشط والاستماع السلبي .

الوحدة الرابعة وعنوانها الاتصال غير اللفظي

وتهدف إلى التعرف على مفهوم الاتصال غير اللفظي ، وإلى التعرف على مفهوم لغة الجسد ، وإلى التعرف على فروع ومفردات لغة الجسد .

الوحدة الخامسة وعنوانها الاتصال الالكتروني

وتهدف إلى التعرف على مفهوم الاتصال الالكتروني ، وأهميته ، وأنواعه ، وخصائصه ، ومبادئ استخدامه ، والتعرف على مفهوم الشبكات الاجتماعية ، وأنواعها ، ومزاياها ، وعيوبها ، والتعرف على مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية ومزاياها وعيوبها ، والتعرف على البريد الالكتروني ومزاياه وعيوبه ، والتعرف على الرسائل الفورية ومزاياها وعيوبها ، والتعرف على المدونات الالكترونية ، وأنواعها ، ومزاياها ، وعيوبها .

الوحدة السادسة وعنوانها الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري (الروتيني)

وتهدف إلى التعرف على مفهوم الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني) ، والتعرف على أهداف الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني) ، وتحديد الاستراتيجية الفعالة لكتابة الرسائل الإخبارية (الروتينية) والإيجابية ، والتعرف على الوسائل المستخدمة في الاتصال الإيجابي والإخباري(الروتيني)، وتقديم نماذج للرسائل الإخبارية (الروتينية) والإيجابية .

الوحدة السابعة وعنوانها الاتصال الإقناعي

وتهدف إلى التعرف على مفهوم الاتصال الإقناعي وأهدافه ، والتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الإقناعي، والتعرف على الوسائل المستخدمة في الإقناع ، والتعرف على العوامل المؤثرة في عملية الإقناع ، والتعرف على العوامل الواجب مراعاتها في الاتصال الإقناعي ، والتعرف على العوامل الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي ، وتوضيح أهمية نبرة الصوت في الاتصال الإقناعي ، والتعرف على معوقات الاتصال الإقناعي ، وزيادة المعرفة بكيفية إجراء الاتصال الإقناعي .

الوحدة الثامنة وعنوانها الاتصال السلبي

وتهدف إلى توضيح مفهوم الاتصال السلبي ، وبيان أهداف الاتصال السلبي ، و التعرف على خطوات الاتصال السلبي ، والتعرف على الأساليب المستخدمة في الاتصال السلبي ، وتوضيح الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي .

الوحدة التاسعة وعنوانها الاتصال الثقافي

وتهدف إلى توضيح أهمية الاتصال بين الثقافات ، وإلى التعرف على مفهوم الثقافة وخصائصها وأبعادها ، وبيان العوامل الثقافية التي تؤدي لضعف الاتصال ، وتحديد مبادئ الاتصال الثقافي واستراتيجياته ، والتعرف على كيفية استخدام الاتصال غير اللفظي والكتابي واللفظي في الاتصال الثقافي ، والتعرف على معوقات الاتصال الثقافي.

الوحدة العاشرة وعنوانها السيرة الذاتية

وتهدف إلى التعرف على مفهوم السيرة الذاتية وأهميتها ، والتعرف على خطوات عملية الحصول على وظيفة ، وتحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه ، وتحديد الطرق التي يمكن أن تساعد في التعرف على الفرص الوظيفية ، وتقديم نماذج لكتابة السيرة الذاتية ، وتحديد كيفية كتابة السيرة الذاتية ، والتعرف على كيفية إعداد طلبات التوظيف .

الوحدة الحادية عشرة وعنوانها المقابلات الوظيفية

وتهدف إلى التعرف على لاالمقابلات الوظيفية وأهميتها ، وأنواعها ، والأسئلة التي يمكن أن تطرح فيها ، وبيان الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل وبعد وأثناء المقابلات المقابلة ، والتعرف على المقابلة الناجحة وكيفية تحقيقها .

وقد كتب الأستاذ المساعد الدكتور يونس عواد كل من الوحدة الأولى ، والثانية ، والثالثة ، والرابعة ، والحادية عشرة ، فيما كتب الدكتور مهند ارناؤط كل من الوحدة الخامسة ، والسادسة ، والسابعة ، والثامنة ، والتاسعة ، والعاشرة .

وكلنا أمل في أن يقدم هذا الكتاب مرجعاً مساعداً في زيادة المعرفة والفهم لعملية الاتصال في منظمات الأعمال ، وفي توفير الآلية التي يمكن أن تساعد الطالب في البحث عن الوظائف ، وفي التواصل مع أفراد المجتمع .

المؤلفان أ . م . د . يونس عواد د . مهند ارناؤط

دمشق 2017

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الأولى : مفهوم الاتصال وأنواعه

أهداف الوحدة :

- التعرف على مفهوم الاتصال .
- بيان عناصر عملية الاتصال .
- التعرف على متطلبات تحقيق كفاءة الاتصال .
- التعرف على متطلبات تحقيق فعالية الاتصال .
- التعرف على أنواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- التعرف على الاتصال الهابط .
- التعرف على الاتصال الصاعد .
- بيان كيفية تطوير فعالية الاتصال الصاعد .
- التعرف على الاتصال الأفقي وأهدافه .
- التعرف على الاتصال المحوري .
- التعرف على الاتصالات غير الرسمية .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

- مقدمة :

يعتبر الاتصال من أقدم نشاطات الحياة على وجه الخليقة حيث يتم من خلاله تبادل الفهم بين جميع الكائنات الحية أفرادا وجماعات ، فهو يمثل مظهراً مهماً من مظاهر الحياة ليس للإنسان فقط ، بل لباقي الكائنات والمخلوقات الأخرى حيث يوفر لها فرص التفاعل مع البيئة المحيطة بها وعوامل التكييف معها وبالتالي سبل الحياة والبقاء .

فالإنسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن غيره وعن ما يحيط به فكان يتأثر ويؤثر في البيئة التي تحيط به ويدرك الأشياء من حوله وما كان يصادفه من اشارات وعبارات أو رموز ورسومات وأصوات يلتقطها وألوان يألفها وأماكن وصور فاستطاع أن يفسرها ويتفهمها ومن ثم استخدمها كوسائل ساعدته على تبادل المعاني والأفكار مع الآخرين وهذا سر تطور الإنسان ورقيه . كما أن تعاونه مع الآخرين والاتصال معهم ساعده على التطور والنمو وبناء الكيانات والجماعات ومن ثم اكتساب العلم والمعرفة ونقلها من جيل إلى جيل .

وما كان هذا ليتم إلا من خلال الاتصال الذي شكل الركيزة الأساسية للتفاهم والتعاون بين الأفراد والجماعات .

ثم طور الإنسان نفسه ووسع مداركه ورفع من وتيرة تعاونه مع الآخرين عن طريق تحسين طرائق ووسائل الاتصال وتبادل الأفكار والمعارف وتمكن من بناء مجتمعات ودول كبيرة ومنظمات عملاقة من خلال نظام اتصال فعال يقوم على التحولات الاجتماعية والاعتماد على وسائل الاتصال التقنية والحديثة بدلا من الاعتماد على الروابط الاجتماعية التقليدية ، إلى أن وصل إلى ما وصلنا إليه في الوقت الحالي من التطور العلمي والتكنولوجي الذي حقق قدرة عالية من خلال ايجاد أنظمة الاتصالات وأجهزتها التي تميزت بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة لتعمل بين الأفراد وبين الدول والشعوب ، داخل المنظمة أوبينها وبين منظمات أخرى بعيدة كانت أم قريبة .

هذه الإبداعات التي تم إنجازها في فترة قصيرة سميت بالثورة التكنولوجية وعصر المعلومات ، الذي أحدث الأنظمة الكونية في الربط بين الدول والشعوب من خلال

وسائل وأجهزة وأدوات مقروءة ومسموعة ومرئية تخضع لعمليات بتوجيه أو بغير توجيه من الإنسان استطاعت أن تحول العالم إلى قرية صغيرة كل فرد فيها يرى ويعرف الأخر وأي حدث يحدث يراه الإنسان وكأنه ينظر إليه من شرفة منزله وهذه الأنظمة من الاتصالات والشبكات تقوم على السرعة والدقة والوضوح والتغذية الراجعة ثم التعديل والتبديل وتقديم أفضل الحلول والاقتراحات والبدائل وغيرها ، كما هو الحال في أجهزة الكمبيوتر وبنك المعلومات والفاكس والاتصالات الصوتية والضوئية والمرئية والكاميرات الموجهة على الأقسام وخطوط الإنتاج لمتابعة تنفيذ العمل وتقييم الأداء كوسائل وأدوات حديثة توفر الثقة والجهد والوقت والمال لكافة المستويات الإدارية في منظمات الأعمال وفي المجتمع بأكمله .

لقد أصبحت وسائل الاتصال مرآة نرى فيها أنفسنا وتعكس لنا واقع ما يجري أمامنا وما يدور حولنا ، نتعلم من خلالها كيف نعمل وما يجب أن نصل إليه ونكتسب منها معايير الحكم على الآخرين وتقييم الأعمال لتحديد الانحرافات وتوجيه السلوك والقيم والاتجاهات بما يتفق ويحقق نتائج وإنجازات أفضل للعمل المطلوب تنفيذه .

لذلك من أولى الاعتبارات المهمة أمام منظمات الأعمال هو فتح باب الاتصال بين كافة الأفراد وعلى مختلف المستويات وبينها وبين المحيط الخارجي ، لأن الاتصال يعتبر الدعامة الرئيسية للإدارة وعليها يتوقف مدى فشل المنظمة أو نجاحها وتطورها وازدهارها

1 – تعريف الاتصال :

يعتبر الاتصال عنصرا مهماً من عناصر التوجيه ، وعاملا أساسيا في الربط بين كافة أفراد التنظيم والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة في وحدة متكاملة لتحقيق المقاصد والغايات النهائية للمنظمة ، فهو الأداة التي يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار بين الرئيس والمرؤوس ليس فقط من أجل تفعيل وظيفة التوجيه وتحسين الأداء ، وإنما لتفعيل وتنفيذ جميع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة . فما هو الاتصال وما هي أهميته :

يقول : روبرت أرميز ومورس ولف ((أن الاتصال هو قلب الإدارة))

كذلك يعرف ماكفارلاند Macfarland الاتصال على إنه (عملية تفاعل بين الأفراد ذات مغزى)) .

يعود أصل كلمة الاتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis والتي تعني مشترك ، وبالتالي فإن عملية الاتصال تعني التفاهم المشترك حول فعل أو فكرة أو شعور أو إرسال معين ، ولذلك لابد وأن يكون لهذه العملية طرفان الأول وهو من يقوم بالاتصال Communicating والثاني مستقبل أو متلقي للاتصال being Communicated ولهذا يرى مجموعة من الباحثين والعلماء أن الاتصال يتركز على النشاط الذي يحدث بين أطرافه ، لذلك فهو عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن أفكار بشكل رسالة تنتقل بوسيلة لطرف آخر يمكنه فهمها والعمل بمضمونها .

أما محمد عبد الحميد فيعرف الاتصال وينظر إليه بنظرة علم الاجتماع ليقول إن الاتصال ما هو إلا (العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة) .

كما ينظر مهندسو المعلومات وعلماء الإحصاء والرياضيات إلى الاتصال على أنه مجموعة من المعلومات التي يتم ترميزها وإرسالها من خلال اشارات كهربائية يتم استقبالها والتقاطها ثم تحليلها وتخزينها ومن ثم استرجاعها وعرضها .

وتعرف الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال الاتصال بأنه (أي سلوك ينتج عنه تبادل أفكار ذات معنى) (Merrihue , 1960 , p 15 - 17) .

وفي سياق مختلف يقدم روس تعريفا شاملا للاتصال ومستوفيا لجميع العناصر التي يتألف منها الاتصال عندما يقول بأن الاتصال هو (عملية تحديد واختيار الرموز بطريقة ما تساعد المستقبل والمتلقي في حدود مستواه الفكري على فهم المعاني وما يقصده المرسل) . (Ross , 1977 , p 110)

ومن خلال ما سبق عرضه من مفاهيم وتعريفات للاتصال يمكن استخلاص التعريف التالي :

الاتصال هو : انتقال الأفكار والمعاني بأشكال مختلفة بين الأفراد والأشياء عبر وسائل وأدوات مختلفة لتحقيق استجابة ذات معنى ودلالة .

ومن هذا التعريف نستنتج بأن الاتصال يرسم الإطار القانوني والتنظيمي لخطوات العمل المطلوب تنفيذها في العملية الإدارية ، بما فيها تحديد السلطات والمسؤوليات وممارستها ، ويقوم على العناصر الآتية :

– **المرسل : Sender** وهي الجهة التي تقوم بالإرسال المعلومات إلى جهة أو جهات محددة ومعنية بهذه المعلومات وهذا يعني ضرورة توفر وجود طرفين لإجراء عملية الاتصال بينهما .

– **تصميم الرسالة أو ترميز الرسالة encoding** ويقصد بها ترجمة الرسالة وتحويلها من فكرة إلى رموز واشارات أو رسوم أو عبارات أو أرقام محددة بشكل يفهمها المستقبل أو متلقي الرسالة .

– **الرسالة Message** : وهي عبارة عن خلاصة عملية الترميز لصياغة الأفكار والقصد من الاتصال بشكل واضح ومفهوم لمستقبل الرسالة ، مثل الكلمات المكتوبة والمسموعة والمرئية أو الرسوم التوضيحية أو الاشارات التي تنتقل عبر الأثير كتعبير الوجه وحركات أعضاء الجسم والألوان والأماكن وغيرها .

– **قناة الاتصال The Channel** : وهي المسار الذي يتم من خلاله نقل الرسالة كوسيط بين المرسل والمستقبل ويتم اختيارها كوسيلة لنقل المعلومات بين المرسل لها والمستقبل لهذه المعلومات ، وقد تطورت هذه الوسائل بشكل كبير ومذهل وأصبح هناك العديد من الوسائل التقنية والحديثة المتاحة ، واختيار الوسيلة يعتمد على خصائص الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع الرسالة وأهدافها ، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل السرعة والسرية وتكلفة هذه الرسالة .

– **المستقبل . The Receiver** : وهو الجهة المقصودة باستلام الرسالة فقد تكون هذه الجهة شخص أو مجموعة من الأشخاص أو جمهور أو مجتمع بأكمله أو مركزا أو جهازا أو غير ذلك .

– ترجمة وتحليل رموز الرسالة إلى معان مفهومة Decoding :

وهي عملية تفسير الكلمات والعبارات أو الألفاظ والصور أو الحركات التي تحتويها الرسالة وهذا ما يقع على عاتق المستقبل أو المتلقي للرسالة ، ونجاح هذه العملية يتوقف على التجانس في المستوى الثقافي والفكري والحضاري بين المرسل والمستقبل .

– التغذية العكسية أو التغذية الراجعة : Feedback:

لا تنتهي عملية الاتصال بوصول الرسالة إلى المستقبل لها ، بل لابد للمرسل من أن يتأكد بأن المتلقي قد فهم الرسالة بالشكل الصحيح . إن اتجاه التغذية الراجعة أوالعكسية دائما عكس اتجاه الرسالة وقد سميت كذلك لأنها ترتد من المستقبل إلى المرسل لتزويده بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في متابعة الاتصال وهي أفضل طريقة للتحقق من أن ما هو مقصود بالرسالة قد تم فهمه بنفس المعنى الذي كان يقصده المرسل .

لذلك فإن على الإدارة تشجيع المرؤوسين والتابعين على تفعيل التغذية العكسية أو الراجعة حتى يتم التأكد من أن الرسالة وصلت بالشكل الصحيح ، سواء كانت هذه الرسالة شفهية أم كتابية أم تصويرية بشكل رموز أو أرقام أو حركات . (أي إن عملية الاتصال تفرض في حد ذاتها تبادلا للأدوار بين أطرافها من خلال التغذية العكسية التي تعتبر المقياس الفعلي للحكم على مدى نجاح وفاعلية عملية الاتصال بأكملها) (ياغي ، 1983 ، ص 165)

– التشويش . Noise

وهي العوائق والأشياء التي تخفض من دقة وفاعلية الاتصال عندما يكون هناك مؤثرات قد تحدث أثناء عملية الاتصال تعطل أو تعيق المجرى والمنحى الطبيعي للاتصال ، وهذا ما يسمى بعنصر التشويش . والتشويش قد يحدث في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال مثل صوت الآلات أو الضجيج الخارجي وأعمال البناء أو قد يكون غموض في معنى الرسالة أو استخدام أجهزة الاتصال الرديئة كذلك قد تلعب المسافة والبعد الجغرافي دورا كبيرا في عملية التشويش بالإضافة إلى عدم وضوح الرموز

أو الاشارات وتدني مستوى الفهم والإدراك والحالة النفسية والميول والاتجاهات والقيم والحضارة ومدى اختلافها بين أطراف الاتصال .

ويمكن إزالة أو تخفيض عناصر التشويش هذه باستخدام التغذية المرتدة أو العكسية والتي يمكن من خلالها التحقق من مدى مطابقة فهم الرسالة من قبل المتلقي مع ما يريده المرسل من الرسالة لإزالة عوامل التشويش واتخاذ الاجراءات اللازمة للتغلب عليها .

2 – الكفاءة والفاعلية في عملية الاتصال

تقاس كفاءة الاتصال كعملية بمدى نجاحها في إرسال واستقبال المعلومات بأعلى كفاءة وأقل تكلفة . ولكن الكفاءة في الاتصال لا تعني الفاعلية ، فقد ترسل الرسالة الواضحة ، وذات الهدف المحدد وبالوسيلة المناسبة وذات التكلفة الأقل ويكون الاتصال قد حقق الكفاءة من حيث الشروط ، ولكن هذه الرسالة قد يتسلمها شخص غير المقصود بها أو قد يتسلمها الشخص المقصود بها ولكن لم يفهم مضمونها بالشكل الصحيح فتصبح فعالية الرسالة معدومة ولا قيمة لها أي إن الاتصال الفعال ليس فقط هو وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل ولكن فعاليته تكمن في مدى فهم المستقبل للرسالة بالشكل الصحيح وكما يقصده المرسل

3 – كفاءة الاتصال :

ولتحقيق الكفاءة ونجاح الاتصال بالشكل المطلوب ، لابد من مراعاة الاعتبارات والمبادئ الآتية :

أولاً – مبدأ مركزية المعلومات في النظام الإداري :

إن مركزية المعلومات في النظام الإداري وتخزينها بشكل مركزي يجعلها أكثر حفظا والتزاما بتحقيق مبدأ وحدة الجهة الآمرة ، منعا لتضارب المعلومات في تدفقها وانتقالها من المرسل إلى الجهات المستقبلة لها وعند الحاجة إليها .

ثانياً – مبدأ اختصار المعلومات :

كثيرا من الوثائق والمعلومات يكون وجودها ضروريا عند اتخاذ القرارات المهمة ، والتي يتطلب اتخاذها توفر الكثير من المعلومات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة .

ولكن لتحسين نتائج هذه القرارات وجدواها لابد من اختصار هذه المعلومات وتنقيتها وحذف الإضافات إلى أقل قدر ممكن والذي يسمح بالمحافظة على مضمونها وجوهرها ، وهذا يتطلب وجود بنك للمعلومات في المنظمة يقوم بهذه المهمة .

ثالثاً- مبدأ الاستفادة من المعلومات :

من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وتنقيتها وتخزينها وتجهيزها ، ثم إعادة طلبها يجب إعادة النظر في مضمونها وحاجة المنظمة إليها ، وبالتالي ترتيبها حسب أهميتها والاستفادة منها بما يخص كل نشاط من أنشطة المنظمة ، وحذف كل ما هو غير ضروري وغير مفيد منها للحفاظ على مضمونها الأساسي ومنع التشويش والتأويل في تفسيرها .

رابعاً- مبدأ اختيار وتحديد المعلومات :

ويقوم هذا المبدأ على اختيار وتحديد المعلومات المتخصصة من حيث الحجم والمضمون ، بما يتناسب ويتفق مع المهمأت المطلوب تنفيذها ومع الشخص المستقبل لها ، وليس كما يراها المرسل فقط وذلك كي تتحقق النتائج المرجوة من الاتصال .

خامساً - مبدأ تطوير وسائل الاتصال :

لابد لأية منظمة تريد البقاء والاستمرار في أعمالها ،من أن تقوم بتطوير وسائل الاتصال لديها وبناء نظام معلومات فعال من حيث الكمية والنوعية وطرائق نقل المعلومات وتنظيمها وتخزينها ثم تنقيتها وجدولتها بالشكل الذي يسهل استخدامها دون تحريف أو تبديل في مضمونها

سادساً - ضمان وسائل الاتصال وأجهزتها :

وذلك من خلال نقل المعلومات من وإلى الجهات المعنية أفرادا وجماعات بالوقت المناسب وبالسرعة والدقة والوضوح وبما يتناسب مع حجم المهمأت لكل من الرئيس والمرؤوس في المنظمة .

4 – فاعلية الاتصال :

ولإنجاز عملية الاتصال بفاعلية بحيث تؤدي الغرض المرجو منها لابد من مراعاة الاعتبارات الآتية :

أولاً – تحديد هدف الاتصال :

ما إذا كان ضروري وما هي أهدافه والغرض منه ؟ وما هي المعلومات التي سيتم تبادلها مع الآخرين ؟

ثانياً – تحديد الجهة المعنية بالاتصال :

لضمان فعالية الاتصال ، يجب على المرسل أو مصدر المعلومات معرفة الجهة المتلقية أو المستقبلة للمعلومات سواء كانت هذه الجهة فرد أم جماعة وذلك كي تمكنه من تحديد المعلومات بالحجم والشكل والمضمون وانتقاء الكلمات وصياغة العبارات بالشكل الذي يتناسب مع الجهة المستقبلة لهذه المعلومات وتجنب الكلمات والأفراد غير الضروريين في عملية الاتصال .

ثالثاً – معرفة مركز وموقع المستقبل على الخريطة التنظيمية :

بعد تحديد الجهة المستقبلة للاتصال يصبح من الضروري على المرسل أو مصدر المعلومات أن يتعرف على موقع الشخص ومركزه في الهيكل التنظيمي ، بالإضافة إلى مستواه الثقافي والمهني حتى يتجنب المرسل إساءة فهم المعلومات من قبل المستقبل أو إزعاج الآخرين غير مقصودين بالمعلومات أو ضياع الوقت في حوار الطرشان عندما يضل الاتصال الجهة التي يقصدها أو يخطئ المرسل في تقدير منزلة الشخص المستقبل مما يجعل هذا الأخير غير مهتم بالرسالة ويدفعه إلى صرف النظر عن ما جاء بها من معلومات . إذ ليس المهم أن تتصل بالمرؤوس مراراً وتكراراً ، ولكن المهم أن تنقل إليه ما تريد وتضمن تفهمه لذلك الاتصال .

رابعاً – اختيار وسائل الاتصال المناسبة لكل عملية اتصال :

إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة في عملية الاتصال يتوقف على طبيعة الرسالة ونوعية المعلومات التي تحتوي عليها هذه الرسالة ما إذا كانت هذه المعلومات عادية أو

مهمة سرية أو سرية للغاية بالإضافة إلى مكان المرسل والوقت المناسب لتبليغ الرسالة والبيئة المحيطة وما إذا كان يتطلب استلام الرسالة شفهية أم بواسطة الهاتف أو من الأفضل كتابية للاحتفاظ بها وإلى غير ذلك من الخيارات

خامساً – اختيار الوقت المناسب للاتصال :

إن توقيت إجراء عملية الاتصال لها أهمية كبيرة ومؤثرة على جدوى وفعالية الاتصال وعلى الدرك لفعالية الاتصال أو من يقوم به أن يتجنب الإطالة المملة والإسهاب في الحديث أو إجراء الاتصال أثناء الاجتماعات أو قبل البدء بها بدقائق قليلة حيث يكون الهم الشاغل التحضير للاجتماع ومراجعة النقاط التي ستبحث فيه وكذلك تجنب الاتصال في نهاية عمل طويل ومثقل بالمتاعب مع مراعاة الحالة النفسية عند أحد أطراف الاتصال المرسل أو المستقبل لان في هذه الحالات تنتقل الأفكار والعبارات والرسالة بشكل عام بالعنوان فقط خالية من التركيز على الأمور المهمة أوقد تفهم بشكل غير صحيح ومغاير للمضمون المقصود فيها . ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الرسالة :

أ – وضوح الغايات والمقاصد الأساسية لما هو مطلوب عمله أو إدراكه من قبل المتلقي .

ب – اختصار المعلومات إلى أقل قدر ممكن والذي يسمح بالمحافظة على مضمونها وجوهرها وعدم تفريغها من معناها .

جـ – استخدام اللغة السليمة والعبارات الواضحة وانتقاء الكلمات السهلة والبسيطة والتي تتناسب مع فهم وإدراك المتلقي لها .

د – قدرة التأثير في المستقبل للرسالة كي تحثه على الاستجابة لتنفيذ المطلوب وتحقيق الهدف المنشود بها .

سادساً – الإصغاء باهتمام إلى المعلومات الواردة :

الاستماع هو بالأذن فقط وما يقع عليها من مؤثرات بينما الإصغاء هو استخدام كل الحواس كالأذن والعين والعقل والقلب ليتم إدراك وفهم ما نسمعه ، إذ ليس كل ما

نسمعه مهم ، وإنما ما نفهمه هو الذي يجعلنا مدركين ، وليس كل ما نشاهده ، وإنما ما يبقى راسخا في الذهن وعالقا في الذاكرة ، وليس كل ما نملكه من علم ومعرفة ، وإنما ما نستخدمه قد يجعلنا أثرياء .

سابعاً - اهتمام المتلقي للاتصال بالمعلومات الواردة إليه :

يجب على المستقبل إعطاء جانب من الاهتمام بالرسائل الواردة إليه وبالمعلومات التي تتضمنها بالإضافة إلى عدم صرف النظر عن تنفيذ محتواها أو تأجيله أو إهماله بأي قصد كان وهذا ما يدعم ويقوي علاقة الجهة المتلقية للمعلومات مع الجهات الأخرى سواء كانت هذه الجهات داخلية أم خارجية ، رسمية أم غير رسمية .

ثامناً - تفعيل دور التغذية الراجعة واعتراف المنظمة بأهميتها :

عندما تعترف إدارة المنظمة بنجاح أسلوب التغذية الراجعة وتعمل على تشجيعه فإن هذا يصبح من ثقافة المنظمة وثقافة أفرادها في تبادل الأفكار وتوخي الدقة في إرسال واستقبال المعلومات وتجعل الجهات المستقبلة للمعلومات تبادر إلى تزويد المرسل بالتغذية الراجعة أو العكسية من خلال التأكد بطرح الأسئلة أو الاستفسارات أو إعادة ومراجعة المعلومات على مسامع المرسل وذلك للتحقق من تفهم المستقبل للرسالة بالشكل الصحيح أو عدم فهمه لها ، ليتم إزالة الغموض أو اللبس وتعديلها وفقا لما يقصده المرسل ويعنيه .

5 - أنواع الاتصال :

إن نجاح أية منظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها في عمل ما هو مطلوب منهم فقط ، وإنما أيضا على مدى التعاون القائم بينهم كفريق عمل واحد تسود بين أعضائه علاقات وثيقة مبنية على الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف وظروف العمل لتتوحد الأفكار والمفاهيم ، وتخفض من احتمالات التناقض والخلاف ، وهذا ما يقوم به الاتصال الفعال من خلال الإدارة الناجحة ، حيث يتم بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والاستشاريين والمشرفين ، والعاملين عملية اتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات

والأفكار والاتجاهات والمشاعر والأحاسيس والانطباعات بين الأفراد والجماعات لتشكل بمجملها شبكة تربط جميع أفراد التنظيم بعضهم بالبعض الآخر .

ومن هذا المنطلق فإن الاتصالات في المنظمة تنقسم إلى قسمين :

– الاتصالات الرسمية – الاتصالات غير الرسمية

5 – 1 الاتصالات الرسمية : Formal Communication

وهي الاتصالات المخططة والتي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية مثبتة على الخريطة التنظيمية ،وهذه الاتصالات تتفق مع التقسيمات الوظيفية ، وما تقوم عليه من سلطات ومسؤوليات ، وقد أجمع الباحثون على وجود أربعة أنواع من الاتصالات الرسمية وهي :

– الاتصال الهابط : Dawn Ward Communication

– الاتصال الصاعد : Up Ward Communication

– الاتصال الأفقي : Lateral Communication

– الاتصال المحوري : Diagonal Communication

أولاً – الاتصال الهابط : Dawn Ward Communication

وهو أكثر الاتصالات شيوعا في المنظمة ويعني انسياب وتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا نحو الإدارات والمستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي ويتحدد مضمون هذا الاتصال بالأوامر والتعليمات التي تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ البرامج والتعليمات التي تصدر عن المستويات الإدارية العليا، ويتم نقلها عبر المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أن تصل إلى المستويات الإدارية التنفيذية والدنيا منها ، أو من المدير العام إلى مدراء الإدارات ومن مدراء الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن رؤساء الأقسام إلى رؤساء الوحدات والمجموعات .) (عواد وآخرون ، 2004 ، ص 371)

ويحدد كتاب الإدارة خمسة أنواع نموذجية من الاتصالات الهابطة :

– معلومات بشكل أوامر وتوجيهات لتنفيذ مهمأت محددة .

– معلومات تتضمن حلولا لمشكلات طارئة ومعقدة .

– معلومات تقوم بتوجيه المرؤوسين إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وفنية – معلومات حول الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ العمل المطلوب والمقرر تنفيذه .

– معلومات تزود المرؤوسين بمعرفة جديدة أو توضيح آلية ، وطريقة التنفيذ من واقع الخبرة المكتسبة) (Kollektive , 2005)

إن نقل المعلومات وإرسالها إلى المرؤوسين تتركز حول أداء المهم وكيفية تنفيذها ، وتكون هذه المعلومات على شكل أوامر وتعليمات أو قرارات تتعلق بالأهداف والسياسات التبعة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات التي تتضمن اتفاقهم وتعاونهم والتزامهم بتصويب الأداء وتخفيض درجة عدم التأكد .

ثانيا – الاتصال الصاعد : Up Ward Communication

وهو الاتصال الذي يتجه من المستويات الأدنى إلى الأعلى ، أو من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية (من المرؤوسين إلى الرؤساء) وهذا النوع من الاتصال لم يلق في السابق اهتماما ، بل كان ينظر إليه على أنه من غير الطبيعي وغير المستحب أن يتصل المرؤوسون بالرؤساء ، مع العلم أن الهيكل التنظيمي قد حدد موضوع الاتصالات على الخريطة التنظيمية ، وأقرها بالاتجاهين الهابط والصاعد ، وإذا كان الاهتمام قد تركز على الاتصالات من أعلى إلى الأسفل ، فإن الاتجاه الآخر من الأسفل إلى الأعلى لا يقل عنه أهمية خاصة وأن الإنسان هو جوهر العملية الإدارية وشعوره بأهمية دوره في تحقيق الأهداف وإتاحة الفرص أمامه لإبداء رأيه ومناقشة اقتراحاته ، تجعله أكثر التزاما ومسؤولية في تنفيذ العمل المطلوب وأكثر فعالية وقدرة على تحقيق أهداف المنظمة ، إذ لا يكفي أن يكون لدى القائد ما يريد قوله ونقله إلى المرؤوسين ، بل يجب أن يكون لديه القدرة على الاستماع إليهم واستقبال ما يريدون نقله إليه وبحرية ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يتضمن خمسة أنواع من المعلومات تنقل من المرؤوسين إلى الرؤساء وهي :

– معلومات عن أداء العمل ودرجة التقيد بالاجراءات والخطط المقررة

– معلومات عن المشكلات والصعوبات التي تعترض طرائق التنفيذ

– معلومات عن السياسات والاجراءات التنظيمية المتبعة .

– معلومات بشكل مقترحات حول ما يمكن القيام به لتحسين الأداء وتطوير طرق التنفيذ ، دائما هناك طريقة أفضل للقيام بعمل ما ويجب أن نحاول دائما أن نجدها وألا توقفت عجلة التطور . فإذا كان الأفضل ممكنا فالجيد ليس كافيا وهكذا .فكل ما نراه عظيما وإنجازا خارقا ومميزا في هذا الكون بدأ بفكرة بسيطة وصغيرة

– معلومات عن نتائج التنفيذ ونسبة الانحرافات فيها .

ويتم هذا الاتصال ونقل المعلومات ، إما باتصال المرؤوس بالرئيس مباشرة أو عبر التسلسل التنظيمي وبوسائل الاتصال المتاحة التي تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها . ولكن إذا كان لهذا الاتصال هذه الأهمية فما هي الاجراءات التي يجب اتخاذها لتطوير فعالية الاتصال الصاعد ؟

توجد الكثير من المشاعر الإنسانية وردود الفعل عند المرؤوسين تخفض من فعالية الاتصال الصاعد ، وعلى الإدارة الناجحة أن تتفهم هذه العوامل ، وتعمل على اتخاذ الاجراءات التي تزيل هذه العقبات للوصول إلى اتصال فعال ومثمر وذلك من خلال الإلمام بالأمور التالية :

– معرفة القيادات الإدارية بوجود الكثير من الحواجز أمام الاتصال الصاعد (اتصال المرؤوسين مع الرؤساء)

– تحويل سلوك القائد إلى سلوك رائد مشارك ومساند ، موجه وميسر بدلاً من رئيس ومدير ومراقب ، واستعداده لتقبل آراء مرؤوسيه والنظر في مقترحاتهم .

– على الإدارة أن ترسم سياسة واضحة للعمل على تخطي العوائق والصعوبات التي تبعد الرئيس عن المرؤوس ، وتحجب عنه النظرة الشاملة والإلمام بالمشكلات من جميع جوانبها .

– على القائد أو الرئيس أن يختار بدقة العناصر والأفراد الذين ينقلون إليه المعلومات على ألا يكونوا هؤلاء ممن ينقلون إليه فقط ما يرغب في سماعه ومجاراته في الرأي ، لكسب رضاه ويكون قد غاب عنه الجزء الأهم من المعلومات

– على الرئيس أو القائد أن يتيح الفرصة لمرؤوسيه للتحدث إليه بصراحة، وجرأة تامة فيما ينقلون إليه من معلومات ، ومناقشتها معهم باهتمام وجدية .

– على القائد أن يتريث في إبداء رأيه في المشكلة وألا يطلق حكمه عليها إلا بعد سماع رأي مرؤوسيه ، تحاشياً من أن يعدل المرؤوس المعلومات الصحيحة ويستبدلها بمعلومات تتلاءم مع رأي رئيسه تحاشياً إثارته وإزعاجه .

– على القائد أن يصغي إلى مرؤوسيه ويظهر اهتمامه بآراءهم وبفائدة المعلومات التي ينقلونها إليه ، وأن مقترحاتهم هي موضع تقدير واحترام من الإدارة ، لأنه ليس من خطر على قتل روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد إلا شعورهم بالإحباط نتيجة عدم الاكتراث بما يقدمونه من آراء ومقترحات وأفكار .

– على القائد أن يغني آراءه عند اتخاذ القرارات بمقترحات وأفكار مرؤوسيه من واقع خبراتهم وممارساتهم للعمل ، ومعالجة المشكلات التي تعترض سبل التنفيذ .

ثالثا – الاتصال الأفقي Lateral communication

ويسمى أحيانا بالاتصال الجانبي ، ويعتبر الأساس لزيادة فاعلية التنسيق بين مختلف النشاطات في المنظمة ، لأنه يتم بين الإفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري الواحد ، كأن يتم الاتصال بين مديري الإدارات مثل (مدير الإنتاج ومدير المشتريات ومدير المبيعات) أو بين رؤساء الأقسام مثل (القسم المالي وقسم الأفراد وقسم الإعلان والترويج) ، أو بين رؤساء الوحدات التنفيذية لتبادل الرأي والتنسيق لإنجاز عمل ما أو حل مشكلة طارئة وتخفيض حدة الصراع بين الأفراد أو تحاشي أزمات موجودة أو مرتقبة ويمكن أن تكون قنوات الاتصال لهذا النوع من الاتصالات والاجتماعات واللقاءات أو المناقشة الجماعية والمنفردة ، التقارير والبيانات والجداول الإحصائية ، المكالمات الهاتفية الشفهية أو تبادل الرسائل على أجهزة الهاتف وشبكات الاتصال .

ولهذا النوع من الاتصال وظائف وممهم تشكل الأساس التنظيمي لعمل المنظمة ومن أهمها :

- **التنسيق** : Co-ordination

ويعني التعاون والتكامل لأي قسم أو وحدة أدارية مع بقية الأقسام الأخرى لتحقيق الانسجام بين نشاطات المنظمة المختلفة من أجل تحقيق الهدف ، وهذا ما يقوي بنية المنظمة وينسجم مع أسس التنظيم الذي أقره فايول Fayol حيث قال التنظيم الجيد هو(إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والمعدات ورأس المال والأفراد وهذا يتطلب من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض) (Fayol , 1969 , p 53)

وهذا يعني أن الاتصال الأفقي يشكل العصب الذي يربط بين العمل والأفراد وأماكن العمل بشكل منظم يؤسس لعلاقات فعالة تمكن الأفراد والجماعات من العمل مع بعضها كفريق واحد لإنجاز الممهم المطلوبة بكفاءة وفعالية .

- **تجنب المشكلات أو ايجاد الحلول لها : Problems Solving**

كثيرا ما يقوي الاتصال بين الأفراد وتبادل المعلومات فيما بنهم الرؤية الصحيحة ويعمل على توجيه الأداء بالاتجاه السليم من خلال التشاور والاستفسارات وتبادل المعلومات وطرح الحلول ، الأمر الذي يجعل الأفراد أكثر يقظة لتفادي العقبات والانحرافات قبل وقوعها أو ايجاد الحلول لها عند وقوعها .

- **حل النزاع بين الأفراد والجماعات Conflict Solution**

قد يبرز خلاف أو نزاع بين الأفراد أو الجماعات ويتفشى خبره بين الأفراد من خلال اتصالات رسمية وغير رسمية ، مما يستدعي تدخل بعض الأفراد لتخفيف وطأة الأزمة وحدة النزاع من خلال إجراء الاتصالات وجلسات الحوار بين جميع الفرقاء لتقريب وجهات النظر وايجاد الحلول والقواسم المشتركة التي توحد الجميع وتبني جسور الثقة بينهم وتعيد الأمور إلى نصابها .

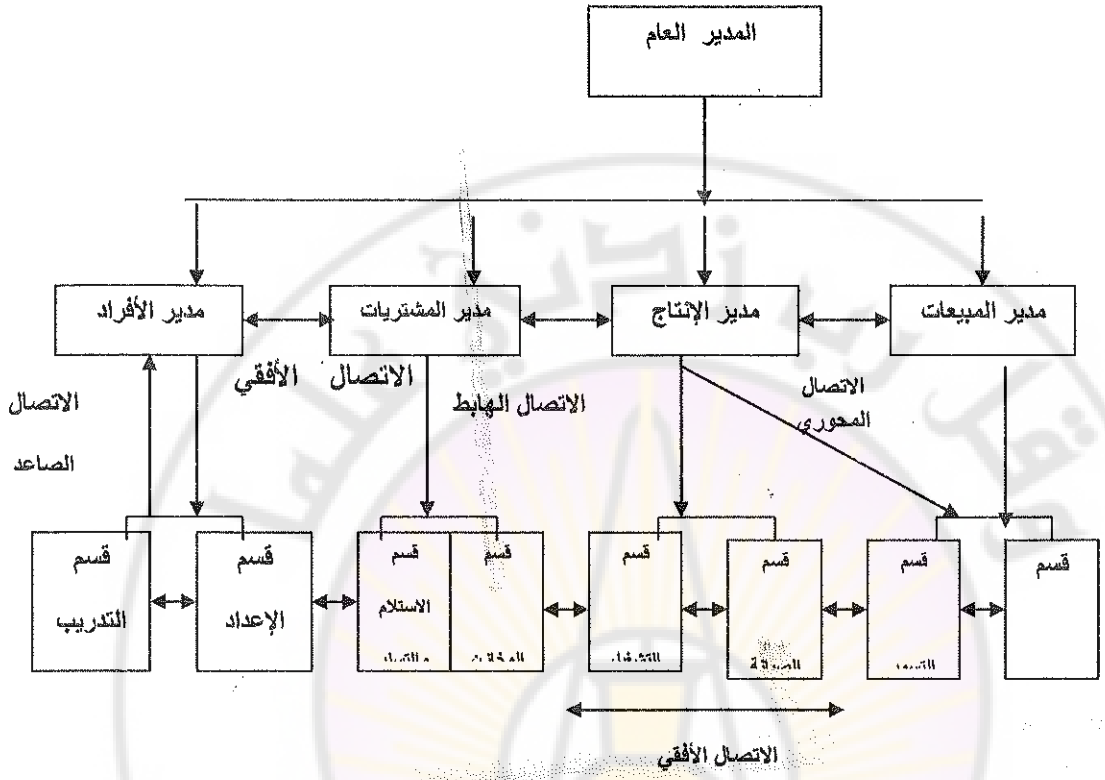
رابعا – الاتصال المحوري : Diagonal communication

تنقل المعلومات في هذا النوع من الاتصال بين الأفراد والجماعات وبين مستويات إدارية مختلفة بشكل محوري ، وذلك عندما يكون هناك تعدد للسلطات في حالات عادية أو استثنائية أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية ، وهو يعتبر أقل أنواع الاتصالات استخداما ، إلا أنه يبقى ضروريا عندما يكون للوقت معنى ، ومهماً للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال المعلومات بالطرق الرسمية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية . قد يحدث هذا عندما يعطى مدير الإنتاج سلطة وصلاحية الإشراف على إدارة التسويق والمبيعات لغياب هذا المدير لأي سبب من الأسباب فإن مدير الإنتاج يقوم بإنجاز مهمهم إدارته ،من خلال اتصالاته وتبادل المعلومات مع أقسام إدارته والأفراد التابعين لها وبنفس الوقت يجري اتصالاته مع أقسام إدارة التسويق والمبيعات لتبادل المعلومات وتنفيذ مهمهم هذه الإدارة على اعتبار أنه يملك سلطات إدارية على هذه الإدارة بالإضافة إلى سلطته الوظيفية على إدارته كما هو موضح بالشكل رقم (1) كما يعتبر هذا الاتصال مهماً وضروريا في الشركات الكبيرة والمنتشرة على مساحات جغرافيا واسعة داخل حدود الوطن الواحد أو ممتدة خارج حدوده وكذلك في الشركات الكبيرة ومتعددة الجنسيات

5- 2 الاتصالات غير الرسمية Informal Communication

إلى جانب الاتصالات الرسمية في المنظمة ، تحدث اتصالات خارج قنوات الاتصالات الرسمية ولا تخضع للإجراءات والقواعد المعمول بها على الخريطة التنظيمية في المنظمة وتسمى بالاتصالات غير الرسمية .

وتتلازم الاتصالات غير الرسمية مع الاتصالات الرسمية حيث تأخذ الشكل العنقودي لتعبر عن طبيعة العنصر البشري الاجتماعية في جميع المستويات ، متخطية خطوط وقنوات السلطة الرسمية .



شكل رقم (1) أنواع الاتصالات الافقية

لذلك فقد تسبب الاتصالات غير الرسمية الشقاق والخلاف والتباعد بين الأفراد وبالأخص عندما يكون مضمون هذا الاتصال يحتوي على معلومات ليست رسمية المصدر ، لكنها تحمل قدرا معقولا من الصحة لكي يتم الأخذ بها وتداولها ، ولكن على الرغم من كون هذه الاتصالات غير رسمية إلا أنها لا تخلو من الفوائد والمزايا مثل السرعة والفاعلية ، لأنها تزود المدير بالمعلومات المرتدة أو الراجعة وتتمثل بما ينقل من معلومات أو يشاع داخل المنظمة أو خارجها سواء كانت هذه المعلومات صحيحة أو غير صحيحة ، عن قصد أم عن غير قصد ، فقد تستخدمها الإدارة أحيانا في الاستفتاء على قرار أو نظام تريد تطبيقه ، ولكن قبل أن تضعه موضع التنفيذ ، تطلق بعض المعلومات غير

الرسمية وتساهم في انتشارها ثم تتلقى صدى ذلك ، لتقف على مدى قبول الأفراد لهذا الأمر ثم تتخذ الاحتياطات اللازمة لردود الفعل المتوقعة .

ولا يحدث هذا داخل المنظمة فقط بل يتعداه إلى خارج المنظمة عندما تقوم المنظمة بتنظيم لقاءات لأفرادها من إدارات وأقسام مع إدارات وأقسام منظمة أخرى ، كالحفلات والندوات والرحلات ، حيث تسهم مثل هذه اللقاءات والاجتماعات في حل كثير من المشكلات العالقة سواء بين الإدارات والأقسام في المنظمة الواحدة أو بينها وبين منظمات أخرى قد يستغرق حل هذه المشكلات وقتا طويلا أ و كان من الصعب حلها كما تعمل الاتصالات غير الرسمية على تقوية العلاقات الودية وروابط العمل وإزالة أسباب التوتر والخلاف بين أفراد التنظيم .

وبناء عليه مهماً تكن فعالية الاتصالات الرسمية ، لا بد من وجود الاتصالات غير الرسمية بالمنظمة شرط أن لا تأخذ هذه الأخيرة دور الاتصالات الرسمية في إدارة المنظمة وتحل محلها في رسم السياسات وتنفيذ الخطط ." إن المدير الفعال يؤمن بالعلاقات التنظيمية من منطق أن طبيعة العمل وقواعده تقتضي بأن يتصل الناس بعضهم ببعض في ضوء متطلبات الموقف ، طالما كان ذلك يحقق الأهداف التي يلتزمون بها وإنه لا يجد تعارضا بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية ، بل على العكس يؤمن بضرورة نسجهما في بعضهما " . (الهواري ، 2000 ، 110) .

الخلاصة

الاتصال هو انتقال الأفكار والمعاني بأشكال مختلفة بين الأفراد والأشياء عبر وسائل وأدوات مختلفة لتحقيق استجابة ذات معنى ودلالة .

يقوم الاتصال على العناصر التالية المرسل ، ترميز الرسالة ، الرسالة ، قناة الاتصال ، المستقبل ، ترجمة الرسالة ، التغذية العكسية ، التشويش .

تقاس كفاءة الاتصال كعملية بمدى نجاحها في إرسال واستقبال المعلومات بأعلى كفاءة وأقل تكلفة . وذلك من خلال وضوح الرسالة وتحديد أهدافها وإرسالها بالوسيلة المناسبة ، أما فعالية الاتصال فتقاس بمدى فهم المستقبل للرسالة بالشكل الصحيح وكما يقصده المرسل .

– الاتصالات الرسمية وهي الاتصالات المخططة والتي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية مثبتة على الخريطة التنظيمية ،وهذه الاتصالات تتفق مع التقسيمات الوظيفية ، وما تقوم عليه من سلطات ومسؤوليات ، ولها أربعة أنواع :

– الاتصال الهابط ويعني انسياب وتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا نحو الإدارات والمستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي .

– الاتصال الصاعد وهو الاتصال الذي يتجه من المستويات الأدنى إلى الأعلى ، أو من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية (من المرؤوسين إلى الرؤساء) .

– الاتصال الأفقي وهو الذي يتم بين الإفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري الواحد .

– الاتصال المحوري وفيه تنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات الذين لهم مستويات إدارية مختلفة بشكل محوري ، وذلك عندما يكون هناك تعدد للسلطات في حالات عادية أو استثنائية أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية .

– الاتصالات غير الرسمية وهي التي تحدث خارج قنوات الاتصالات الرسمية ولا تخضع للإجراءات والقواعد المعمول بها على الخريطة التنظيمية في المنظمة وتسمى بالاتصالات غير الرسمية ، ولها الشكل العنقودي .

أسئلة الوحدة :

1 – عرف الاتصال ، وتحدث عن أهميته .

2 – عرف كفاءة وفاعلية الاتصال ، ووضح الفرق بينهما .

3 – ماهي المبادئ الواجب مراعاتها لتحقيق كفاءة الاتصال .

4 – ماهي الاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصال .

5 – عرف الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية موضحاً الفرق بينهما .

6 – عرف الاتصال الهابط موضحاً مضمونه وأهميته .

7 – عرف الاتصال الصاعد موضحاً مضمونه وأهميته .

8 – وضح كيف يمكن تطوير فعالية الاتصال الصاعد .

9 – عرف الاتصال الأفقي موضحاً مضمونه وأهميته .

10 – عرف الاتصال المحوري وتحدث عن مضمونه وأهميته .

11 – تحدث عن مزايا وعيوب الاتصالات غير الرسمية .

المراجع العربية

- أبو النصر. د محمد – سلسلة المدرب العملية – لغة الجسم – دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي – مجموعة النيل العربية – القاهرة 2006

- الأميري . د أحمد البراء (أيها الأصدقاء تعالوا نختلف ؟ الطبعة الثانية – مكتبة العبيكان – الرياض المملكة العربية السعودية 2007

-**الجيوسي، د محمد بلال** . أنت و أنا . مقدمه في مهارات التواصل الإنساني مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2002 .

-**السويدان، د طارق محمد** . التدريب والتدريس والإبداع . ، حقيبة تدريبية ، 2005 .

- عواد . د يونس ومجموعة من المؤلفين – مبادئ الإدارة ووظائفها – منشورات جامعة دمشق – دمشق 2004 .

- عواد . يونس ، وظائف الإدارة الطبعة الثانية – منشورات جامعة دمشق – دمشق – سورية 1998 .

- الهواري . د سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية الأسرار الـ 14 –مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في مصر والعالم العربي -- الطبعة الخامسة عام 2000 .

- ياغي . عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية – الرياض 1983 .

المراجع الأجنبية:

- Autoren Kollektiv ; Leitung Der Wirtschaft – Berlin 2005 .

-**Beal, M. L.; Shaw, M. M.;** & **Seiler, W. J.** 2006. Instructor's Resource Manual for Communication: Making connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– **Nicky Stanton,** Mastering Communication (ISBN 0-333-69343-4), 4th Edition London, UK, Palgrave Macmillan, , 2004

-**Pearson, J.C.** and **P.E. Nelson**, An Introduction to Human Communication. 7th ed. 1997, Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

– **Robert Heller** and **Tim Hindle,** Essential Manager's Manual London, UK, Dorling Kindersley (ISBN 0-7513-0400-X), , 1998 .

– R . Ross ,Speech Communication , Fourth Ed . Prentice –Hall, Inc 1977 .

-**Seiler, W. J. & Beal, M. L.** 2006. Communication: Making Connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– Willard V Merrihue Managing by Communication (New York McGraww –Hill Book Company .Inc . 1960 .

Damascus University

الوحدة الثانية : الاتصال الكتابي

أهداف الوحدة :

- التعرف على الاتصال الكتابي .
- التعرف على مزايا وعيوب الاتصال الكتابي .
- التعرف على أهم وسائل الاتصال الكتابي .
- التعرف على مزايا وعيوب التقارير الكتابية .
- التعرف على أنواع التقارير الكتابية .
- التعرف على مراحل كتابة التقارير .
- التعرف على أنواع الرسائل والخطابات .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تتأثر عملية اختيار طريقة الاتصال المناسبة بالعديد من الاعتبارات ، وفي مقدمتها حجم المنظمة – اتساع نشاطها – عدد العاملين فيها إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه ، والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها .

وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربع طرائق أساسية وهي :

1 – الاتصال الكتابي Written communication

2 – الاتصال الشفهي (الشخصي) Oral communication

3 – الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة

4 – الاتصال غير اللفظي(غير اللغوي) Non – Verbal communication

1 – مفهوم الاتصال الكتابي Written communication

يتم الاتصال الكتابي بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها :

التقارير – المذكرات – البرقيات – المنشورات – الصحف – المجلات – القوانين واللوائح التنظيمية – الأوامر والتعليمات – البلاغات – مجلات الحائط – الخرائط والرسوم البيانية – الطلبات والاقتراحات – الأفلام المصورة – الإذاعات المرئية والأشرطة المسجلة .

ويتحقق هذا الاتصال دون مواجهة بين طرفي الاتصال بشكل مباشر ، وإنما ينقل كل من الرئيس والمرؤوس أو المرسل والمستقبل تعليماته ومقترحاته بصورة كتابية ويمكن لكل منهما الرجوع إلى مضمون الرسالة من خلال المستند المادي الموجود لديهما وبالتالي مراجعة مضمون الرسالة أو النقيد بحرفيتها

2 – مزايا الاتصال الكتابي :

من أهم مزايا الاتصال الكتابي هي :

– مطابقة عنوان الرسالة للمضمون الذي تحمله .

– الوضوح .

– الدقة والاختصار .

– اختيار الكلمات والعبارات التي تدل على المعنى بعناية .

3 – عيوب الاتصال الكتابي :

ولكن على الرغم من مزايا الاتصال الكتابي ، إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب التي من أهمها :

– تتطلب وقتا طويلا من أجل كتابتها .

– تؤدي تراكم الأوراق والسجلات المحفوظة .

– لا تتناسب مع الحالات التي تتطلب السرعة في التنفيذ .

– لا تتناسب مع الأمور التي تتطلب السرية واتخاذ الاجراءات السريعة .

– لا تسمح هذه الطريقة بإعطاء الفرصة للنقاش في المسائل الحاسمة وإبداء الرأي فيها .

وعلى اعتبار أن هذا النوع من الاتصالات يعتبر ركناً أساسياً من أركان عمل المدير ، لذلك عليه أن يأخذ بالحسبان مجموعة من الاعتبارات أهمها :

- على المدير الناجح والفعال ، أن يحدد المعلومات التي يحتاج إليها والتي لا يحتاج إليها
- تصنيف المعلومات التي يحتاج إليها إلى معلومات مهمة ومعلومات غير مهمة وكذلك إلى معلومات عاجلة وغير عاجلة، سرية للغاية ، وسرية وغير سرية.
- على المدير أن يضع نظام لتصدير وإرسال المعلومات والرد على البريد الوارد من خلال الاعتبارات الآتية :
  - إنهاء المعاملة الواردة فور قراءتها وهذا يوفر عليه وقتاً كبيراً .
  - على المدير أن يعين وقت محدد من كل يوم لقراءة ما يرد إليه من معلومات ومعاملات وتقارير .
  - على المدير أن يختار من يساعده في تنظيم مكتبه وملفاته والمعلومات الصادرة والواردة والاحتفاظ بها بشكل يسهل معه استرجاعها عند الحاجة
  - المدير الناجح والفعال يتخلص من الملفات والرفوف والأدوات التي لا يحتاجها ، وذلك حتى لا يشغل مكان العمل بأشياء غير مرغوب فيها ولا حاجة له بها .

- المدير الناجح والفعال هو الذي لا تجد أمامه على المكتب أوراق أو ملفات لم تنجز بعد .كما عليه أن ينظم الملفات بشكل يساعده على استخدام المعلومات الموجودة فيها بيسر وسلاسة للرد على الغير بشكل منظم ومحدد .

4 – وسائل الاتصال الكتابي

يتأثر الناس بعضهم ببعض ويتفاعلون فيما بينهم بأربعة وسائل من الاتصال وكما أسلفنا سابقا – الاتصال الكتابي – والاتصال الشفهي – الاتصال بالوسائل الحديثة ثم الاتصال غير اللفظي أو لغة الجسد كما يسميها البعض Body Language

إن نجاح الفرد رئيسا كان أم مرؤوسا يتوقف على مدى قدرته ومهارته في الاتصال . فالذين يجيدون التحدث وصياغة العبارات والجمل بالشكل الجيد ، هم الذين يستطيعون الدفاع عن وجهات نظرهم ويخترقون تفكير الآخرين ويحققون النجاح في الأعمال الإدارية والقيادية وسوف نقدم أهم الوسائل الكتابية الرسمية في الإدارات الحكومية ومنظمات الأعمال وهي :

أ – **الرسالة أو الخطاب** : هي شكل من أشكال تبادل المعلومات المكتوبة والموثقة بين طرفين في الأعمال الرسمية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية) .

فقد تحمل أوامر وتوجيهات أو حلولاً لمشكلات محددة ، كما أن هذه الرسالة تعتبر مرآة تعكس صورة كاتبها أو الجهة الصادرة عنها ، لذلك يجب أن تكون معبرة وواضحة في معانيها وتنسيقها وكلماتها والصياغة اللغوية والإملائية ، لتحدث تأثيراً وانطباعاً جيداً وايجابياً في نفس متلقيها .

ولكن بالمقابل يجب أن لا تكون قطعة أدبية أو نثرية تتسم بالخيال الأدبي ، والسجع والطباق ، والاستعارة ، أو الجمال اللفظي ، إنما أن تتسم بأسلوب علمي سلس وتسلسل منطقي للأفكار أو الأرقام أو الأشكال والرسوم البيانية ، تبدأ بالمقدمة بحيث تعبر عن ربط منطقي لأجزاء الموضوع ثم عرضاً لموضوع واحد وتنتهي بالخاتمة التي تظهر خلاصة الهدف والمطلوب ، وهي تختلف بكتابتها وإطارها من شخص لآخر وكذلك من حيث الأسلوب وطبية العمل والتخصص والممارسة والخبرة المستمرة .

وبشكل عام يمكن القول أنه وبالرغم من عدم وجود مواصفات ثابتة ومحددة للرسالة يجمع عليها كل الكتاب والمهتمين بهذا الشأن إلا أن هناك ثلاثة اعتبارات يجب أن تتوفر بالرسالة وهي :

- وضوح الكلمات والمعاني وترابط الجمل :

بحيث يمكن للمتلقي فهمها بسهولة دون تكليف أو تأويل أو تفسير بغير معناها الأصلي أو بغير ما يقصد منها

- الاختصار والإيجاز :

وهذا يعني التركيز على الموضوع وعدم إدخال مواضيع أخرى أو عبارات جانبية تضيّع المعنى الأساسي للرسالة ، كما أن تكرار الكلمات أو العبارات يسبب الملل لدى القارئ ويُفقده الاهتمام بالجوانب المهمة فيها ، وبنفس الوقت فإن الاختصار الشديد والمفرط يفقد الرسالة قيمتها .

- الرقة واللباقة :

وهذا يعني أن تكتب الرسالة بأسلوب رقيق ولطيف ومهذب بعيدا عن استخدام عبارات التهجم والتهكم أو العنف والتحقير أو التعالي والتكبر ، ويُستحسن أن تتضمن الكلمات والعبارات المعبرة عن الاحترام والشكر والتقدير والمجاملة ، مثل بكل سرور – نأمل – نرجو – يُسعدنا أن – يسرنا – نتفهم ملاحظاتكم – نشكر لكم – من دواعي سرورنا ....الخ .

وهناك عبارات يجب الابتعاد عنها وعدم استخدامها مثل : نرفض – لايسرنا – فشلتم – تدّعون – من المستحيل – تأخرتم – غير قادرين – غير مرغوب فيه – نأسف – خّيبتم آمالنا .

وبنفس الوقت هناك بعض العبارات التي يمكن استخدامها وتجميل الخطاب أو الرسالة فيها مثل :

(إننا بانتظار استلام الرد أو التقرير عن عملكم – إننا نتطلع إلى موافقتكم على الاقتراح المقدم – نرجو إعادة النظر فيما قدمتموه بدقة ليتم تلبية طلباتكم – سيكون الرد جاهزاً

على مكتب سعادتكم أو معاليكم في 9/كانون الثاني – نحن نتفهم رأيكم ونتمنى أن يُتاح لكم الوقت الكافي لقراءة كتابنا ودراسته – يسرنا الرد على خطابكم) .

لذلك يمكن الاسترشاد في مثل هذه العبارات والمصطلحات في كتابة الخطابات .

تتنوع الرسائل والخطابات في المنظمة تبعاً للجهة المرسلة لها ووفقا لطبيعة الهدف من هذه الرسائل والخطابات ، وهي بمجملها تأخذ الأشكال والأنواع الآتية :

– <u>الرسالة الداخلية</u> :

وهي خطاب أو وسيلة اتصال كتابية يتم مناقلتها أو تبادلها داخل المنظمة الواحدة ، سواء كان بين إداراتها ، أو أقسامها ، أو بين أفراد الإدارة أو القسم الواحد في المنظمة .

– <u>الرسالة الخارجية</u> :

وتعتبر وسيلة اتصال مكتوبة بشكل خطاب يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة الخارجية وما تمثله من منظمات حكومية ، أو غير حكومية ، أو مؤسسات وهيئات وطنية أو دولية .

– <u>المذكرة</u> :

وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي يتم إصدارها إلى جهة مقصودة مرفقاً بها حيثيات الموضوع الذي تتحدث عنه المذكرة مع الشرح المفصل للجهة المقصودة بها ، والتي قد تكون داخل المنظمة أو خارجها عامة كانت أم خاصة .

– <u>التعميم</u> :

هو وسيلة من وسائل الاتصال المكتوبة يُوجه من الإدارة العليا للمنظمة إلى كافة المستويات الإدارية فيها ، وغالبا مايتضمن توجيهات وتعليمات إدارية أو مالية أو قانونية للالتزام بالاجراءات والسياسات المعمول بها مع الشرح والتفسير للأسباب التي دعت إلى استصدار هذا التعميم والخطوات الواجب اتباعها.

– <u>القرار</u> :

أيضا هو وسيلة اتصال كتابي يصدر من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى منه ضمن الصلاحيات والسلطات الممنوحة له والمخول بامتلاكها . لتنفيذ عمل معين أو التوقف عن عمل أوا إلغاء عمل أو ترك العمل والانتقال إلى آخر ...الخ

- **المرسوم :**

وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي قد يكون صادر عن ملك ويسمى بالمرسوم الملكي ، أو صادر عن رئيس جمهورية ويسمى بالمرسوم الجمهوري ، أو يصدر عن أمير ...أو غير ذلك .

ويعني إرادة أو موافقة من قبل هذه الجهات على موضوع معين ، أو مقترح سبق له أن تم عرضه على مجلس الوزراء أو مجلس الشعب أو مجلس الأمة أو النواب حسب التسمية في كل بلد وتمت دراسته والموافقة عليه ثم رفع إلى القيادة العليا باقتراح الموافقة عليه وبعدها يصدر كمرسوم .

- **النماذج :**

وهي عبارة عن وسيلة اتصال أيضا كتابية تتضمن معلومات محددة وثابتة تبعاً للموضوع الذي أُنشأت أو كتبت هذه النماذج من أجله ، قد تكون هذه المعلومات بصيغة الإخبار أو التمني أو الأمر ، كما تحتوي هذه النماذج على فراغات أمام العبارات التي تحتوي عليها من أجل أن تُملأ وتُعبأ بمعلومات مكملة لما تحتويه هذه النماذج ، ومثال على ذلك العقود والفواتير أو الشيكات وفتح الحسابات في البنوك أو نماذج السيرة الذاتية وطلبات التوظيف وغير ذلك من النماذج .

ب - **التقارير** : تعتبر التقارير من وسائل الاتصال الفعالة في المنظمة ، وأداة من أدوات الرقابة ،حيث يتم من خلالها التحقق من سير العمل ما إذا كان يتم وفقا للسياسات المرسومة ، أو معرفة نقاط الضعف والخلل للعمل على إصلاحها أو تلافيها . فما هي هذه التقارير وما هي أنواعها والكيفية التي تكتب بها :

أولاً- تعريف التقرير :

التقرير هو (عرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين ثم إعطاء توصيات لحل مشكلات العمل) (الخالدي ، ص 248) .

أما الدكتور أحمد ماهر فقد عرف التقرير : (بأنه عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين ، وتتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات وذلك للخروج

بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على التخطيط أو تنظيم العمل والرقابة عليه .) (ماهر ، ص 424) .

من خلال استعراض التعريفين السابقين يمكن أن نقول بشكل أشمل : أن التقرير هو عبارة عن نقل هادف شفهي أو كتابي لمعلومات خاصة بموضوع أو مشكلة معينة ، متضمناً تحليلا تسلسليا لأرقام أو وقائع أو نتائج مدعومة بوثائق أو إحصائيات أو رسوم بيانية تظهر النتائج النهائية لهذا العرض مع اقتراح الحلول الممكنة والتوصيات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات أو تطوير العمل .

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستدل على مكونات التقارير ومعرفة الإطار العام للتقارير ، ولكن للمزيد من المعرفة والتعمق لابد من التعرف عليها وفهم الهدف منها وأهميتها بالنسبة للإدارة وكذلك أنواعها وطريقة كتابتها .

ثانياً – أهداف كتابة التقارير :

يتركز الهدف من كتابة التقارير ويتلخص في واحدة أو أكثر من الاعتبارات الآتية –

نقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى منه أو من الوحدات الإدارية المختلفة إلى الإدارة العليا في المنظمة .

– عرض للمشكلات والصعوبات التي تعترض طريق العمل وسبل التنفيذ .

– نقل معلومات تتضمن حلولا لمشكلات قائمة واقتراحات لتطوير طرائق العمل .

– تزويد الإدارة بمعلومات عن نتائج التنفيذ ومدى مطابقتها مع الخطة ونسبة الانحراف فيها .

– تزويد الإدارة عن مدى التزام الأفراد بالسياسات والاجراءات المتبعة وتطبيقهم للنظام .

– عرض لمعلومات حول تحليل ظاهرة متوقعة الحدوث وكيفية الاستعداد لها .

ثالثاً – أهمية التقارير :

للتقارير أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، حيث تعتبر أداة من أدواتها في التحقق من تنفيذ المهم وفقا للخطط المرسومة والتعرف على مقدار نسبة الانحراف إن وجدت من أجل

العمل على تصحيحها أو تلافيها وبالتالي تصويب المسار باتجاه الهدف المطلوب والمعايير المحددة .

وتتمثل هذه الأهمية في النواحي الآتية :

- زيادة كفاءة الإدارة في ممهم التخطيط الذي يقوم على البيانات والمعلومات والأرقام والإحصائيات التي تقدمها هذه التقارير.
- زيادة فاعلية التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة من خلال معرفة كل إدارة من الإدارات ماتحتاجه وما يمكن أن تقدمه للإدارات الأخرى .
- تفعيل دور الرقابة والمتابعة من خلال ماتقدمه هذه التقارير من معلومات حول مدى نسبة إنجاز الممهم وتحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف والخلل وتحليل أسبابها للعمل على إصلاحها أو تلافيها وبالتالي تصويب المسار نحو الهدف المنشود .
- مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال قراءة الإدارة لهذه التقارير ، والتعرف على آراءهم والنظر بمقترحاتهم ، والحوار معهم لتطوير طرق العمل والتنفيذ من واقع الممارسة العملية وتنفيذ الخطط على أرض الواقع .

رابعاً – خصائص التقرير الفعّال :

لكي يكون التقرير فعالاً ويؤدي الغرض الذي أعد من أجله ، يجب على من يقوم بإعداده أن يضع نصب عينه ، بالإضافة إلى الدقة ، والصدق، والمصداقية في المعلومات التي يقدمها ، أن يتسم هذا التقرير بالمميزات والخصائص الآتية والتي من أهمها :

– التسلسل المنطقي والموضوعي للأفكار والمعلومات التي يقدمها هذا التقرير .

– انتقاء العبارات والكلمات المعروفة وصياغتها في جمل سلسة وبسيطة سهلة الفهم وبأسلوب يمكّن المتلقي لهذا التقرير من فهم كل ما يريده الكاتب .

– مراعاة القواعد اللغوية وإستخدام الكلمات والمفردات ذات المعاني المحددة التي لا تقبل التأويل أو التفسير .

– أن يكون واضحاً ومختصراً ، والابتعاد قدر الإمكان عن تكرار الجمل والعبارات والسرد المفرط الذي لا معنى له حتى لا يبعث على الملل ، و كي يعطي القارئ لهذا التقرير الوقت الكافي لدراسته والنظر فيه بدقة أكثر .

– تدعيم المعلومات والأفكار التي يتضمنها التقرير بوثائق وأشكال أو رسومات وخرائط بيانية وتنظيمية تساهم في توضيح وتأكيد النتائج التي يقدمها هذا التقرير.

– أن يتصف بالموضوعية وتقديم المعلومات دون تحيّز أو التأثّر باعتبارات سلطوية أو انتقامية أو علاقات شخصية واستغلال للسلطة .

– أن يحمل التقرير في جوانبه قدرة الإقناع والتوثيق الكافي ، وأن يتناسب في حجمه وشكله مع المستوى الإداري والتنظيمي الذي يرفع إليه .

خامساً – أنواع التقارير :

هناك العديد من التقارير وبأنواعها المختلفة المستخدمة في مختلف المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية على كافة المستويات .

ولإلقاء الضوء على أنواع هذه التقارير ودراستها بشكل أفضل ، لابد من تصنيفها وفقا لطبيعة هذه التقارير ثم زمن إعداد هذه التقارير وطريقة تقديمها ،كذلك على أساس درجة الرسمية ، والجهة الموجهة إليها أو الجهات التي تطلبها .

5 – 1 التقارير حسب طبيعتها :

يمكن تقسيم أو تصنيف التقارير حسب الموضوع الذي يتضمنه هذا التقرير أو حسب المشكلة التي يُعد عنها ، ومن أهم هذه الأنواع مايلي :

– التقارير الإخبارية : Information Reports

تتضمن هذه التقارير عرضا للبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أو مشكلة أو واقعة أو حالة معينة ..الخ . عرضا تحليليا دون إبداء الرأي أو تقديم اقتراحات أو تفسيرات أو وجهة نظر . لأن طبيعة هذا التقرير تقتضي فقط إعطاء صورة كاملة وواضحة حول حقيقة ما يجري وما هو الوضع الحقيقي لهذا الموضوع أو لهذه المشكلة .

كما أن كاتب التقرير لا يحتاج إلى شرح للمعاني التي يتضمنها التقرير أو تفسيرها أو تقييمها من حيث فائدتها وخدمتها للهدف .

وكذلك لا ينبغي في هذا النوع من التقارير تقديم تحليلات شخصية أو تنبؤات مستقبلية وإنما فقط عرض المعلومات التي تستند على الحقائق وتقوم على الواقعية .

- التقارير التحليلية : Analytical Reports

تقوم هذه التقارير بعرض مشكلة من المشكلات أو موقف من المواقف وتحليله تحليلا مفصلا من كل الجوانب والمعطيات مع ما يرتبط به من تبعات وما ينتج عنه من تداعيات بحيث يستطيع المحلل أو من يقوم بإعداد التقرير إعطاء التفسيرات وإبداء الرأي حول الأحداث أو القضايا التي يتضمنها التقرير بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية التي ستنجم عن هذه الأحداث .

مثل تقارير الاقتصاديين وتحليلهم للازمات الاقتصادية والمالية أو التقارير السياسية وعلاقات الدول مع بعضها البعض وأزمات الحروب وكذلك ما يقوم به الخبراء والمستشارين في منظمات الأعمال .

- التقارير المالية : Financial Reports

وهي تختص بعرض معلومات مالية وبيانات تفصيلية عن نتائج أنشطة يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد أوهيئات أو منظمات خاصة أو حكومية بصورة تفصيلية أو إجمالية توضح الموقف المالي وما يتضمنه من إيرادات ومصروفات أو أرباح وخسائر وكل ما تتضمنه المعلومات المالية : مثل حساب المتاجرة وحساب الأرباح والخسائر وقائمة الدخل أو حساب التشغيل والميزانية العمومية وما إلى ذلك .

- التقارير الإدارية : Managerial Reports

تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الإدارة ، حيث يتم من خلالها نقل البيانات والأرقام والمعلومات من مراكز العمل ومستويات التشغيل ، إلى كافة المديرين بحيث يتسلم كل مدير صورة واضحة عن الوضع القائم في مجال العمل الذي يختص بإنجازه والإشراف عليه وتلعب التقارير وما تحتويه من معلومات في انسيابها وتدفقها وسرعة وصولها ،

الدور الأساسي لمقارنة النتائج بين الواقع الفعلي وما يجب أن يكون عليه بالنسبة لسائر الأنشطة .

- **التقارير التفسيرية : Explainatory Reports**

تستخدم هذه التقارير لتقديم معلومات تتضمن شرحا مفصلا وتفسيرا لبعض النتائج أو السلوكيات التي لا يمكن التعبير عنها بشكل كمي أو تقديرها بأرقام أو قيم ملموسة كإقبال المستهلكين على شراء سلعة معينة أو تحول أذواقهم إلى سلعة أخرى أو تراجع في جودة الإنتاج أو تكرار تغيّب بعض الأفراد وغير ذلك من الأمور .

- **التقارير الدورية : Periodical Reports**

يقول ميلر / وفرابتس (Mueller and Vrabetz) أن المعلومات هي ((إدراك الحقيقة ومضمون عملية التفكير الإنساني الواعي والتي تستطيع أن تحدث تغييرا في السلوك على أسس واعية)) وكذلك فإن ميلتسر (Mellzer) يقول تتفق المراجع العالمية على أن ((جميع الوثائق والتقارير والعوامل والعناصر وأيضا المواد التي تكون لغاية أو لهدف ، جميعها لا يكون لها معنى إن لم تتحول إلى معلومات) . والتقارير هي التي تقوم بإيصال هذه المعلومات إلى الجهات المعنية لتعكس واقعاً معيناً معبرًا عنه بجداول أو أرقام أو رموز واشارات بشكل واضح ومفهوم لهذه الجهة في اقصر وقت ممكن) .

لذلك تقوم التقارير الدورية بتقديم المعلومات عن فترة زمنية معينة ومحددة ، فقد تكون هذه الفترة يوم أو أسبوع أو شهر وتسمى تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية كما يمكن أن تكون التقارير دورية كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو قد تكون سنوية ، وهذه التقارير تدعم عملية وضع الميزانيات التقديرية والإشراف على تنفيذها ، حيث يتم بعد وضع الميزانية التقديرية للأعمال المستوجب القيام بها ، التسجيل في جداول خاصة ، الأرقام الواردة في الميزانية التقديرية والأرقام الفعلية المسجلة والناتجة عن القياس ثم تسجيل الانحرافات إن وجدت ويقوم المسؤول عن الإشراف والرقابة بإعداد التقارير وتقديمها للإدارة المسؤولة عن ذلك .

ويتم إعداد وتنظيم التقارير بشكل دوري وجدولة الأعمال في الميزانية التقديرية وفقا لبرنامج زمني محدد لكل مرحلة من المراحل والنتائج المتوقعة منها ، كما هو في المثال التالي :

عملية جدولة العناصر في الميزانية التقديرية

- توزيع النفقات والمصروفات المخصصة بالموازنة على مراحل زمنية
- توزيع عملية تحقيق الإيرادات المتوقعة والمحددة بالموازنة على مراحل زمنية (عواد ، 1998، ص 309) .

وبعد انقضاء المدة وانتهاء كل مرحلة ، يجب إعداد وتنظيم تقرير من قبل الوحدة الإدارية التي قامت بالتنفيذ وفقا لما يلي :

1 – الرقم المقدر والمقياس المحدد في الموازنة التقديرية .

2 – الرقم المحقق فعلاً .

3 – مقدار الانحراف بين (1) و (2) أي بين الرقم المقدر والرقم المحقق زيادةً أو نقصاناً .

4 – مطالعة القسم الذي قام بالتنفيذ ورأيه في الانحراف وأسبابه .

5 – الرقم المحقق فعلاً خلال المرحلة السابقة ولمساعدة أجهزة الإشراف والرقابة على تحديد الاتجاه العام.

6 – الرقم المحقق فعلاً في العام الماضي وفي الفترة الزمنية التي تقابل الفترة الزمنية الحالية وذلك لتحديد الاتجاه العام.

7 – مطالعة المرجع الإداري المسؤول عن الوحدة المنفذة للعمل موضع التقييم والمقترحات لتحسين الوضع .

8 – رأي جهاز الرقابة في المنظمة ومقترحاته .

9 – قرار الإدارة في هذا الشأن والاجراءات التي يجب اتباعها.

10 – ملاحظات مهمة.

بعدها تقوم الإدارة بتجميع التقارير المماثلة والواردة من الوحدات المنفذة وتلخيصها بتقرير إجمالي وشامل وتقديمه إلى الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لاتخاذ الاجراءات المناسبة والتي تراها ضرورية لضمان تحقيق الأهداف

وتحفظ هذه التقارير في ملفات الوحدات المنفذة .

ولكن هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها بالحسبان عند كتابة التقارير أو حتى تكون هذه التقارير ذات فاعلية وذلك من خلال التأكد مما يلي:

- صحة ودقة المعلومات والبيانات والمطالعات التي يتضمنها التقرير .
- كيفية عرض المعلومات و البيانات في تقارير متابعة التنفيذ، مع توضيح وإظهار نقاط الضعف (الخطوط الحمراء) التي تحتاج إلى علاج فوري .
- سرعة وصول هذه التقارير إلى الإدارة في الوقت المناسب ودون تأخير وذلك لتلافي الوقوع في الخطر أو تصحيحه قبل أن يستقر ويصعب إصلاحه

- التقارير الإشرافية والرقابية Supervision Reports :

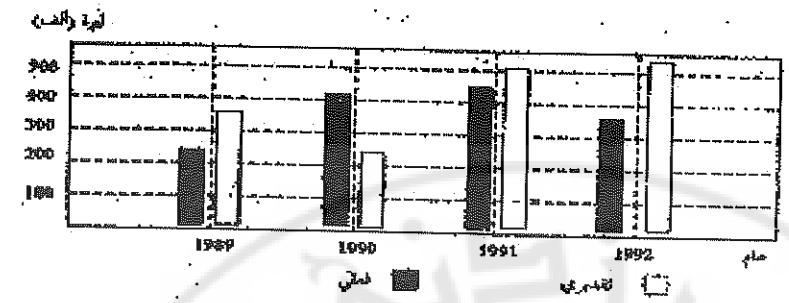
وهي التقارير التي تقوم بالإشراف وتزويد الإدارة بحقيقة ما يجري وتلمس نقاط الضعف أو الخلل لتتمكن الإدارة من معالجتها أو تلافيها ، أو ملاحظة نقاط القوة والأداء الجيد ، لتحسينها وتطويرها . وهناك عدة أشكال لهذه التقارير بالإضافة إلى التقارير الكتابية العادية التي تتضمن المعلومات والشرح والوصف للحالة أو المشكلة ، هناك أشكال أخرى للتقارير من أهمها :

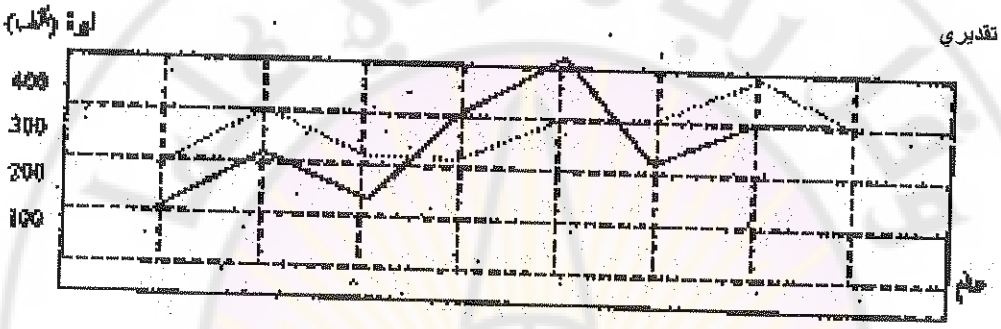
- تقارير رقمية : Numirical Reports

وتستخدم عندما تكون الأرقام كثيرة ومتعددة ومطلوبة للتحليل والمقارنة وعندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبيا .

1- تقارير على أشكال خرائط بيانية :

وتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة كما تكون مفيدة في الحالات التي تغطي فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة لتبين مدى تطوير أو انخفاض كفاية الأداء والنتائج المترتبة عليها كما يوضحه الرسم التالي : رقم (2) و (3)





الشكل رقم (2) والشكل رقم (3) تقارير الخرائط البيانية

بعد أن تصل المعلومات عن نتائج التنفيذ الفعلي من خلال التقارير التي تقدم إلى الإدارة ، يتم مقارنة أرقام المحققة بالأرقام المقدرة للتعرف على مدى التزام أقسام الإنتاج بالمواعيد المحددة ، ويتم عادة تفريغ هذه المعلومات على خرائط بيانية تسمى خريطة جانت (Gant Chart) والتي تعتبر من أشهر الأساليب المستخدمة في تخطيط الأعمال المختلفة ومراقبة تنفيذها وسميت خريطة جانت نسبة إلى أو فكرة استخدامها ولما تقدمة من نتائج سريعة ودقيقة في التعرف على أماكن الخلل واتخاذ إجراءات حاسمة وسريعة لمعالجتها. فلو كان لدى المنظمة برنامجها الانتاجي الذي يتطلب أمر الإنتاج رقم (1) والذي يقضي بإنتاج 120 طنا خلال الأسبوع الأول ، وأمر الإنتاج رقم (2) 175 طنا خلال الأسبوع الأول أيضا ، فقد وردت التقارير إلى الأقسام بنتائج التنفيذ لتمثيل هذه المعلومات على الخريطة البيانية لتوضيح الانحرافات في زمن التنفيذ والتي تمثل الفرق بين الزمن المقدر لإنتاج هذه الكميات والزمن الفعلي الذي استغرقه إنتاج هذه الكميات . كما هو واضح في الشكل رقم (4) :

	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث
أمر إنتاج رقم 1	120طن		
أمر إنتاج رقم 2	175طن		

تقديري

فعلي

شكل رقم (4) خريطة غانت

2- التقارير الإنشائية :

تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كميا ، وتستخدم فقط لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول .

3- تقارير الرقابة بالاستثناء (بالانحرافات) :

إن نتائج عملية الرقابة تسجل الانحرافات ومعالجتها فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقدم سير العمل وإنما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة ، وعلى هذا فإن الرقابة بالاستثناء (Control by Exception)، في أبسط صورها – نظام يعطي للمدير اشارات خطر عندما يكون إنتاجة مخالفا لما هو مطلوباً منه وهذا المبدأ (الرقابة بالاستثناء) يحقق مزايا كثيرة للمنظمة منها:

- توفير وقت المديرين بالتركيز على المشكلات الكبيرة فقط .
- تقلل من كثرة اتخاذ القرارات وتشتت الذهن .
- تظهر مصادر الخطر الاستراتيجية .
- توضع مقاييس ومعايير كمية ونوعية وبذلك تلغي آثار التحيز في الأداء وفي القياس حيث يخضع الأداء والتصرف للقياس : (1)

(إن الهدف الأساسي من هذا النوع من الرقابة هو تبسيط وظيفة الرقابة وتوفير وقت المديرين أو الإدارة لتجنب الخوض والدخول في التفاصيل أو المشاكل التي يمكن للمرؤوسين حلها والبت فيها)(2)

5 – 2 التقارير من حيث المضمون : وتقسم إلى :

– التقارير الشاملة – التقارير الجزئية

– **التقارير الشاملة :** هي التقارير التي تكتب وتتحدث عن الموضوع من كافة جوانبه لإعطاء صورة شاملة ، كافية ووافية يستطيع المدير أو الإدارة العليا من خلالها امتلاك تصور واضح عن الموضوع أو الحدث الذي تم والذي يتحدث عنه التقرير مع الإشارة إلى جوانب الضعف والخلل إن وجدت أو نقاط القوة والنجاح وإظهارها بشكل واضح لتسهل على القارئ معرفتها والتركيز عليها أو إعادة دراستها ، بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها مُعد التقرير ويراها ضرورية .

– **التقارير الجزئية :** وهي التقارير التي تكتب وتتحدث عن جزء أو جانب من جوانب الموضوع . فقد يكون هذا الجانب مرحلة من المراحل ، أو نشاط من مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة ، أو فترة زمنية محددة من الزمن الكلي المخطط .والغاية من هذه التقارير إعطاء صورة واضحة وشفافة ، من شأنها أن تزود الإدارة أو المدير بالمعلومات عن كيفية سير العمل ليكون على لطلاع بما يجري والتدخل عندما يكون التقرير يحمل اشارات مخالفة لما هو مخطط ومطلوب

<u>سادساً– مزايا التقارير الكتابية:</u>

إن كتابة الخطابات والمراسلات والتقارير الإدارية تعتبر واحدة من المهارات الكبرى التي ينبغي أن تتوفر لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة .

وفي ضوء التطورات الهائلة في نظم الإدارة الحديثة أصبحت تلك المهارة معيارًا للحكم على مدى كفاءة العاملين أو الباحثين عن العمل ؛ فإذا توفرت في بعض الأفراد صارت رصيدًا إيجابياً ، لا يرتفع فقط بمكانة هؤلاء الأفراد أو من يلم بها فقط ، وإنما يضيف أيضاً إلى سمعة المؤسسة التي نجحت في الفوز بطاقات بشرية مؤهلة في مجال الكتابة

عن الموضوعات والقضايا التي تشغل فكر الإدارة . ونظرًا لأن الكتابة مهارة ضرورية لكل من يتطلع إلى أن يعبر عن نفسه أو عما ينبغي أن يرفعه إلى مستويات إدارية أو يعممه على مستويات إدارية أخرى في أسلوب مركز وبسيط وواضح ومفهوم وجذاب ومؤثر ،لذلك فإن العرض المفصل والموسع لموضوع التقارير يمثل استجابة مهنية ، تطبيقية ، للتعامل مع مسألة كتابة الخطابات والمراسلات والتقارير التي تمثل تحدياً لكثير ممن يعملون في الشؤون الإدارية بمجالاتها المختلفة، أملاً في مساعدتهم على التعامل بشكل أفضل مع هذا التحدي وتمكينهم من استخدام الأدوات والأساليب العلمية والعملية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تطوير المهارات الكتابية للكثير من العاملين في مؤسسات مختلفة سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي .

المرؤوس يكتب إلى رئيسه ليطلعه على تطور العمل أو الأنشطة والممهم الأسبوعية أو الشهرية التي تم تنفيذها أو التي يجب أن تنفذ وكذلك المشرف على الإنتاج يكتب تقريرا لمديره ليخبره بأهم الوقائع والمشكلات التي تخص الانتاجية والمعدات والآلات والمواد وغيرها من المستلزمات خلال اليوم السابق أو الأسبوع المنصرم وكذلك المهندس والخبير أو أي فردُ يطلب منه أو يريد توضيح مشكلة ما وطريقة معالجتها أو تطوير عمل معين والأساليب المقترحة لذلك .

والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن لأول وهلة : لماذا لا نكتفي بالتقارير الشفهية والمحادثات المباشرة ؟ ولماذا لا يخبر المرؤوس رئيسه شفهيا بما يريد ؟

والجواب يأتي بسرعة ويسر: بأن التقارير الشفهية شائعة الاستخدام ومميزاتها بأنها تسمح بالنقاش والحوار والقدرة على الإقناع ، ولكنها لا تغني عن التقارير المكتوبة في حالات كثيرة ، الأمر الذي يجعل التقارير المكتوبة تتميز عن الشفهية في كثير من الأحيان نظرا للاعتبارات الآتية :

- التقارير المكتوبة يمكن توزيعها على عدد أكبر من الأفراد ليطلعوا عليها والذين قد يحتم تواجدهم في أماكن مختلفة ومتباعدة وأزمنة عمل مختلفة .

- التقارير المكتوبة تعتبر وثيقة يمكن الرجوع إليها في أي وقت يستدعي الأمر ذلك إذا ما اختلط الأمر على المدير أو متلقي التقرير، وعندها يمكن له استرجاع المعلومات والتحقق منها .
- التقارير المكتوبة يمكن قراءتها في أوقات مختلفة وبالتالي يمكن لمشرف الوردية الصباحية قراءة التقرير والعمل في مضمونه وكذلك لمشرف الوردية الثانية والمسائية وتنفيذ مضمونه أو الاطلاع على ما يحتويه من معلومات .
- التقارير المكتوبة يمكن الاحتفاظ بها واعتبارها سجلات ووثائق تساعد المنظمة على دراسة أحداث ووقائع سابقة للاستفادة منها في المستقبل عندما تتشابه الحالات والظروف كالتخطيط لحجم المبيعات بالتناسب مع زيادة حجم السكان بالرجوع إلى السنوات السابقة . أو معرفة عادات وسلوك بعض العملاء من حيث طريقة الدفع والالتزام بالعقود والمحافظة على دقة الوقت . ولا يمكن معرفة كل ذلك إلا من خلال دراسة التقارير والسجلات السابقة وكل ما كتب عنهم ، كذلك التقارير التي تعد عن الحالة الصحية للمريض وطرق العلاج التي خضع لها أو تقارير أعمال الكشف على الآلات والمعدات وأعمال الإصلاح والصيانة وما تم إنجازه وما لم ينجز بعد
- التقارير المكتوبة تعرض الوقائع والأرقام لحالات قد تحتوي على معادلات وأرقام كثيرة وكبيرة يصعب حفظها في الذاكرة على الأقل لفترة طويلة ، أو التحقق منها فيما بعد وتتبعها .
- التقارير المكتوبة تكون منظمة وتتضمن نقاط وفقرات شاملة لكل جوانب الموضوع ، ومرتبة ترتيبا تسلسليا دون إغفال لأي منها ووفقا لأهميتها . على عكس التقارير الشفهية ، التي قد يغفل مقدم التقرير كثير من النقاط ، أو يتحدث في أشياء لا تهم المتلقي .
- التقارير المكتوبة تستوجب استخدام أدوات ووسائل (مثل الجداول والأرقام والصور والخرائط البيانية) التي من شأنها توضيح جوهر المشكلة وتدعيم محتوى التقرير والنتائج التي توصل إليها معد التقرير .

- التقارير المكتوبة تساعد على تحديد أماكن الضعف والخلل الناتجة عن الأفراد أو الأجهزة والأدوات والأماكن وكذلك الأسباب التي أدت إليها ، مع تحديد مسؤولية المصدر والمسبب في ذلك .

سابعاً – مراحل كتابة التقارير :

تمر عملية كتابة التقارير بعدة محطات ، وهذه المحطات والمراحل وإن كانت متلازمة مع بعضها البعض إلا أن إنجازها بنجاح يقتضي ترتيبها وفقا لمراحل متسلسلة و مكملة لبعضها البعض ومن أهمها :

المرحلة الأولى – تحديد الهدف

إن المرحلة الأولى في كتابة التقارير تتضمن تحديد موضوع التقرير والهدف من كتابته وقد يرى البعض أن تحديد الهدف بشكل مسبق هو ضياع للوقت وغير ضروري ، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ ، لأن تحديد الهدف يساعد من يقوم بإعداد التقرير على التصور المسبق لما يريد كتابته وما هي المعلومات المتوجب جمعها لهذا الغرض .

وهناك عدة فوائد يتم تحقيقها من تحديد الهدف ، ومن أهمها :

1– يساعد تحديد الهدف في التركيز على جمع المعلومات التي تخدم موضوع التقرير والغاية من كتابته .

2 – يساعد تحديد الهدف ، في رسم الإطار العام للتقرير ومطابقة العنوان للمضمون والنتائج النهائية التي يجب التوصل إليها .

3– إن تحديد الهدف يحتم البحث عن المعلومات التي يجب أن يتضمنها التقرير وما يجب إدخاله من معلومات أو إغفاله منها كي يعبِر عن رؤية واضحة وصورة صادقة دون تحُيز أو اتخاذ مواقف مسبقة .

هناك مجموعة من الأسئلة قد تساعد في تحديد الهدف : ومنها

لمنْ يقَدّم التقرير ؟

لماذا يتم إعداد هذا التقرير ؟

ما الذي يريد متلقِي التقرير معرفته والوصول إليه ؟

ما الذي لا يريد معرفته أو إدراجه في جسم التقرير ؟

ما هو حجم المعرفة ومدى اطلاع المتلقين للتقرير على الموضوع الذي يتناوله التقرير؟

بعد طرح هذه الأسئلة والتفكير في الإجابة عليها بموضوعية ، يصبح الإنسان قادرا على تحديد الهدف والمقاصد النهائية من كتابة التقرير بوضوح ويسر

المرحلة الثانية – وضع الخطة والإطار العام للتقرير:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المواضيع والأفكار التي ستكتب في التقرير وتخدم الهدف في الذهن ومن ثم كتابتها على الورق بشكل نقاط وملاحظات والتحقق من أنها شاملة لكافة جوانب الموضوع من خلال المراجعة واستعراض الأفكار تمهيدا لكتابتها وصياغتها وترتيبها بشكل نهائي ضمن الإطارالذي تم تحديده .

المرحلة الثالثة – جمع المعلومات من المصادر ذات العلاقة :

بعد إعداد الخطة وإقرارها ، وتحديد الإطار العام نبدأ بالبحث عن المعلومات التي تخدم الغرض المطلوب وجمع المصادر الخاصة بكل نوع من أنواع المعلومات : وهناك نوعان من المصادر :

أ- المصادر الداخلية من ضمن المنظمة : كالرجوع إلى السجلات والتقارير الدورية أو الشهرية أو محاضر الاجتماعات أو مدونات ووثائق من إدارات ودوائر أخرى أو أشخاص في المنظمة مع تدعيم هذه المعلومات بالأرقام والجداول أو الرسومات البيانية إذا كانت تحتاج لذلك .

ب – المصادر الخارجية : بعد الانتهاء من جمع المعلومات من المصادر الداخلية ، يمكن التوجه نحو المعلومات التي يمكن أن نستقيها من المصادر الخارجية وتفيد في إغناء موضوع التقرير ذات العلاقة وقد تكون هذه المصادر الصحف والمجلات أو الدراسات المقدمة ذات الصلة ، الإحصائيات الصادرة عن المكاتب الرسمية للإحصاء ، النشرات التجارية والاقتصادية الصادرة عن المؤسسات التجارية والاقتصادية ، العملاء والمتعاملون مع المنظمة ، المنافسون ، الأشخاص الآخرون ، كذلك الخبراء المتخصصون للاستفادة منهم مهنيا .

المرحلة الرابعة – تنظيم المعلومات :

بعد جمع المعلومات الضرورية من مصادرها التي تخدم هدف التقرير والغرض من إعداده ، لابد من تنقيتها وتنظيمها وفقا لأهميتها في عرض الموضوع وترتيبها ترتيباً زمنياً بحيث يأتي تأثيرها في إظهار مصداقية التقرير منسجماً مع التسلسل الزمني والمنطقي للأحداث والوقائع التي يعرضها التقرير ، ونرى خلال هذه المرحلة أن كثيراً من المعلومات تتداخل مع معلومات أخري ، وعندها تأتي ضرورة عملية التنسيق بإضافة معلومات جديدة أو حذف وتجاهل معلومات تم الحصول عليها في السابق أو اختصارها بالشكل الذي يخدم الغرض دون أن يضّيع المعنى وحجة الإقناع .

المرحلة الخامسة – كتابة التقرير :

بعد إنهاء المراحل السابقة تكون الأفكار والمعلومات وكل التصورات أصبحت جاهزة على أوراق أو بطاقات (مسودة) بشكل أولي لننطلق من خلالها إلى البدء بكتابة التقرير الذي عادة ما يتألف من عدة أجزاء وهذا يعود إلى حجم التقرير والموضوع الذي يتناوله ، وما إذا كان التقرير تقريرا دوريا روتينيا أم تقريرا يرفع إلى مجلس الإدارة ، أو أنه يعالج مشكلة وعندها سوف نحتاج إلى كثير من التفاصيل . وبشكل عام فإن التقرير يتألف من الأجزاء الآتية :

أ – غلاف التقرير .

ب – صفحة الغلاف .

ج – الفهرس أو قائمة بما يحتويه التقرير .

د – المقدمة .

ع – جسم التقرير أو هيكل التقرير .

ق – العرض والتحليل أو مضمون التقرير .

ك – النتائج والتوصيات أو المقترحات .

ل – الخلاصة أو الخاتمة .

م – الملحقات والجداول والرسوم البيانية .

ن – المراجع والمصادر .

ع – الاقتراحات والتوصيات .

تعتبر المقدمة والخاتمة أكثر عناصر أو أجزاء التقرير التي تظل عالقة بالأذهان بعد الانتهاء من قراءة أو عرض التقرير ومن ثم ينبغي الاهتمام بهما كثيرا وخاصة الخاتمة التي يجب أن يتم إعدادها إعدادا جيدا ، حيث تترك لدى الحاضرين انطباعا طيبا عن محتويات التقرير بأكمله ، لأن الكلمات الأخيرة التي تختم بها التقرير يجب أن تدل وتلخص ما جاء في جسم التقرير مع التركيز على أبرز النقاط التي تقع في صلب الموضوع أو التي يدور الحديث عنها وليس إعادتها بل يجب أن تحمل التحليلات والنتائج التي تم التوصل إليها في التقرير بشكل مختصر مع إثارة المشاعر واستخدام العبارات المفعمة بالأمل والتفاؤل كاستخدام إحدة العبارات والأقوال المأثورة لتترك أثرا طيبا لدى من يسمع أو يقرأ التقرير لتعزف بمهارة على أوتار قلوب الآخرين واستمالة مشاعرهم .

الخلاصة

- يتم الاتصال الكتابي بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها : التقارير – المذكرات – البرقيات – المنشورات – الصحف – المجلات – القوانين واللوائح التنظيمية – الأوامر والتعليمات – البلاغات – مجلات الحائط – الخرائط والرسوم البيانية – الطلبات والاقتراحات – الأفلام المصورة – الإذاعات المرئية والأشرطة المسجلة .

- تمثل التقارير أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، حيث تعتبر أداة من أدواتها في التحقق من تنفيذ الممهم وفقا للخطط المرسومة والتعرف على مقدار نسبة الانحراف إن وجدت من أجل العمل على تصحيحها أو تلافيها وبالتالي تصويب المسار باتجاه الهدف المطلوب والمعايير المحددة .

- تقسم التقارير حسب طبيعتها إلى تقارير إخبارية ، وتحليلية ، ومالية ، وإدارية ، ودورية ، وتفسيرية ، ورقابية ، ورقمية .

- تقسم التقارير من حيث المضمون إلى تقارير شاملة وتتحدث عن الموضوع من كافة جوانبه ، وتقارير جزئية تتحدث عن جزء أو جانب من جوانب الموضوع

- تمتاز التقارير المكتوبة بأنه يمكن توزيعها على عدد أكبر من الأفراد ليطلعوا عليها ، كما أنها تعتبر وثيقة يمكن الرجوع إليها في أي ، كذلك فإنه يمكن قراءتها في أوقات مختلفة ، كذلك فإنها تفيد في التنبؤ بالمستقبل ، كما يمكن الاحتفاظ فيها لفترات طويلة ، بالإضافة لذلك فهي تشمل مختلف نقاط الموضوع

- يمر التقرير بالمراحل التالية : تحديد الهدف – جمع المعلومات من المصادر ذات العلاقة – وضع الخطة والإطار العام للتقرير – تنظيم المعلومات – كتابة التقرير .

Damascus University

أسئلة الوحدة

1- عدد الطرق الأساسية المستخدمة في الاتصال .

2- عرف الاتصال الكتابي ، وعدد أهم الوسائل المستخدمة فيه .

3- عدد مزايا وعيوب الاتصال الكتابي .

4- تحدث عن التقارير الكتابية ومزاياها .

5- تحدث عن أنواع التقارير الكتابية .

6- تحدث عن خطوات كتابة التقارير الكتابية .

7 - تحدث عن أنواع الرسائل والخطابات .

Damascus University

المراجع العربية

- أبو النصر . د محمد – سلسلة المدرب العملية – لغة الجسم – دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي – مجموعة النيل العربية – القاهرة 2006

- الأميري . د أحمد البراء (أيها الأصدقاء تعالوا نختلف ؟ الطبعة الثانية – مكتبة العبيكان – الرياض المملكة العربية السعودية 2007

-**الجيوسي، د محمد بلال** . أنت و أنا . مقدمه في مهارات التواصل الإنساني مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2002 .

-**السويدان، د طارق محمد** . التدريب والتدريس والإبداع . ، حقيبة تدريبية ، 2005 .

- عواد . د يونس ومجموعة من المؤلفين – مبادئ الإدارة ووظائفها – منشورات جامعة دمشق – دمشق 2004 .

- عواد . يونس ، وظائف الإدارة الطبعة الثانية – منشورات جامعة دمشق – دمشق – سورية 1998 .

- الهواري . د سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية الأسرار الـ 14 –مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في مصر والعالم العربي – الطبعة الخامسة عام 2000 .

- ياغي . عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية – الرياض 1983 .

المراجع الأجنبية:

- Autoren Kollektiv ; Leitung Der Wirtschaft – Berlin 2005 .

-**Beal, M. L.; Shaw, M. M.;** & **Seiler, W. J.** 2006. Instructor's Resource Manual for Communication: Making connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– **Nicky Stanton,** Mastering Communication (ISBN 0–333–69343–4), 4th Edition London, UK, Palgrave Macmillan, , 2004

–**Pearson, J.C.** and **P.E. Nelson**, An Introduction to Human Communication. 7th ed. 1997, Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

– **Robert Heller** and **Tim Hindle,** Essential Manager's Manual London, UK, Dorling Kindersley (ISBN 0–7513–0400–X), , 1998 .

– R . Ross ,Speech Communication , Fourth Ed . Prentice – Hall, Inc 1977 .

–**Seiler, W. J.** & **Beal, M. L.** 2006. Communication: Making Connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– Willard V Merrihue Managing by Communication (New York McGraww –Hill Book Company .Inc . 1960 .

Damascus University

الوحدة الثالثة : الاتصال الشفهي (الشخصي) والاستماع

أهداف الوحدة

- التعرف على مفهوم الاتصال الشفهي (الشخصي) .
- التعرف على مزايا الاتصال الشفهي (الشخصي) .
- التعرف على عيوب الاتصال الشفهي (الشخصي) .
- التعرف على كيفية إدارة التحدث مع الجمهور .
- التعرف على مفهوم الاستماع .
- التعرف على دور الاستماع في عملية التواصل .
- التعرف على الفرق بين الاستماع والسماع .
- التعرف على مراحل عملية الاستماع .
- التعرف على الفرق بين الاستماع الناشط والاستماع السلبي .
- التعرف على الفرق بين الاستماع الناقد والتفكير الناقد .
- التعرف على المهارات الواجب توافرها للاستماع النشط .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1 – مفهوم الاتصال الشفهي أو الشخصي : Verbal communication

يعتبر الاتصال الشفهي أكثر طرق الاتصال استخداما للتفاهم والتواصل بين الناس لأنه يتم بشكل سريع وتلقائي . ولضمان نجاحه بفاعلية فإنه يحتاج إلى مهارة عالية في الترتيب والتنظيم والتوضيح للعبارات المتبادلة والكلمات المنطوقة بحسب المواقف والأشخاص والثقافات .

ويتم هذا الاتصال من خلال تبادل الأفكار والعبارات والمعلومات بين الطرفين بشكل مباشر وبأقصر الطرق وأفضلها والأنجع في الوصول إلى الأهداف المتوخاة من الاتصال . وقنوات هذا الاتصال هي الاجتماعات الخاصة التي يستدعي بها الرئيس مرؤوسيه لتوضيح التعليمات أو إبلاغ القرارات ، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو الاستفسار عن موضوع معين ، أو للإدلاء بمعلومات معينة ، ويتميز هذا الاتصال بالقدرة الكبيرة على تحقيق التفاهم والتصور المشترك حول الموضوع الذي يدور حوله الاتصال ، من خلال إقناع الرؤساء بمدى وضوح الأفكار عند المرؤوسين ، لأن درجة استيعاب الناس للمعنى تتحدد عن طريق نظراتهم وليس عن طريق ألفاظهم والكلمات التي تخرج من شفاههم، وبغض النظر عن نوع الرموز التي يستخدمها المتصل ، فإن الاتصال الشفهي أو الشخصي يعتبر من أكثر الاتصالات تأثيرا وتأثرا ، حيث يتاح للمتصل من خلالها اختيار أساليب الترميز المناسبة أو تعديلها أو تغيرها طبقا للتغذية العكسية وردود الفعل التي يبديها المستقبل .

إن مادة الاتصال الأولى هي اللغة واللغة هي عبارة عن مجموعة من الأحرف والرموز والأصوات والاشارات والعلامات تربط فيما بينها قواعد ونظم للتعبير عن الأفكار والمشاعر بين الأفراد . فهي النافذة التي تجعلنا نرى العالم من حولنا نؤثر ونتأثر به .

إن نجاح الأفراد في الاتصال وظهور نجوميتهم في التحدث والإقناع ، يعتمد على استخدامهم لغة قوية وجمل مترابطة وكلمات سهلة وبسيطة .

إن الأفراد الذين يستطيعون انتقاء الكلمات والعبارات والألفاظ المناسبة والملاءمة في لغة قوية ، هم أكثر جاذبية ومصداقية وقدرة على الإقناع والتأثير في نفوس مستمعيهم .

فاللغة هي المادة الأساسية التي تحتل تفكيرنا ومن خلالها نتبادل مع الآخرين المعاني والآراء ، وإذا ما أردنا إعلان وإعطاء رأينا للآخرين في موقف معين ، فإننا نبحث عن الكلمات والجمل والعبارات التي توضح رؤيتنا في هذا ونقوم بجمع أفكارنا و تفكيرنا حتى نجد هذه الكلمات التي تعبر عما نريده .

إن الناس تحكم على الشخص لأول وهلة تراه فيها ، على مظهره الخارجي (الأناقة واللباس والتصرف) ولكن سرعان ما يتغير هذا الحكم أو هذه النظرة عندما يتكلم ، فإما أن تترسخ هذه النظرة لدينا أو يصبح لدينا انطباع آخر عنه . فهذا الرجل الذي ألتقيته في النادي ليلة أمس بثيابه الرياضية وشعره المنفوش قد طبع في مخيلتي تصور معين ، هو نفسه الذي رأيته في اليوم الثاني عندما دعيت إلى ندوة ثقافية في المركز الثقافي وجلست أمامه باحترام وإصغاء تام لما يقوله أثناء إلقائه المحاضرة ولكن بانطباع آخر وإدراك مختلف عن يوم أمس .

فالكلمات والعبارات وطريقة إلقائها وترتيبها حسب أصولها وقواعدها ، هي التي تتحكم في إدراكنا لحقائق الأمور وهي نفسها التي توضح للآخرين حقيقة شخصيتنا وما نكنه من أفكار وقيم .

فالصوت ونبرة الصوت كثيرًا ما تتحكم في تكوين العبارات وطريقة إرسالها وبنفس الوقت القدرة على فهمها ومعرفة غاياتها ومقاصدها .

كذلك القواعد والنحو Syntactic Rules وتشكيل الكلمات بالضمة والفتحة والكسرة لها أهميتها في نطق الكلمة النطق الصحيح وإعطائها الموقع الصحيح في الجمل والعبارات ، كما أن لترتيب الكلمات الترتيب الصحيح وصياغتها في جمل وعبارات واضحة وسهلة يكتسب الناطق بها القدرة على التعبير بشكل أكبر وإيصال المعلومات إلى المتلقي بشكل أوضح ، الأمر الذي يساعد هذا الأخير على فهم المعنى المقصود من الرسالة الفهم الصحيح والفعال .

2 – مزايا الاتصال الشفهي :

يمتاز الاتصال الشفهي بعدة مزايا نذكر أهمها :

– حرية استخدام اللغة بالجمل والعبارات المناسبة .

– استخدام الصور ووسائل الإيضاح المختلفة والمساعدة على نقل ووصول المعلومات .

– استخدام حركات أعضاء الجسم كلغة بالغة التعبير والتأثير في صدق المعاني عند المتلقي أوالمستقبل للمعلومات .

– الاستفادة من ردود الفعل التي يظهرها المستقبل للمعلومات بحيث تمكن المرسل من تعديل أو تغيير الرسالة ، لتجعله قادرا على توصيل رسالته بالشكل الصحيح .

– يعطي الاتصال الشفهي فرصة أكبر للتفاهم بين الأفراد وخاصة إذا كان الأمر يقتضي السرعة والسرية في نقل المعلومات ومناقشتها مع الطرف الآخر .

3 – عيوب الاتصال الشفهي :

على الرغم من مزايا الاتصال الشفهي إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب والتي من أهمها :

– عدم توثيق المعلومات التي يتم تداولها وبالتالي لا يمكن الرجوع إليها أوالتحقق منها عند الضرورة .

– إطالة زمن النقاش والحوار وقد يؤدي إلى هدر الوقت في الترتيب والتحضير والجدال إلى أن يتم التفاهم بين أطراف الاتصال .

– التكاليف العالية في مصاريف النقل والانتقال عندما يتطلب الأمر انتقال الرئيس إلى مواقع العمل أو انتقال أطراف الحوار إلى مكان محدد وفي وقت محدد كما هو الحال في المؤتمرات والندوات والاجتماعات ومؤتمرات القمم .

4 – اتصالات المدير الشفهية الفعالة :

من موقع المدير في أية منظمة ومن موقع طبيعة عمله يرتبط بالكثير من العلاقات الضرورية سواء داخل المنظمة أو خارجها . من داخل المنظمة تفرضها عليه مهمة تنفيذ السياسات والاجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف الآنية الحالية والاستراتيجية البعيدة للمنظمة، أما العلاقات الخارجية فهي ما تقتضيه مصلحة المنظمة في الحفاظ على وجودها ومن ثم العمل على نموها وتطورها ، كالعلاقات مع الجهات القيادية أو

الجهات الراعية لهذه المنظمة أو منظمات وجهات داعمة أو متكاملة أو متعاملة معها . بالإضافة إلى ما يقوم به من لقاءات واجتماعات مع رؤسائه ومرؤوسيه أو زياراته الميدانية إلى مواقع العمل للتعرف على ما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة وللسياسات المرسومة . ومن هذا المنطلق لابد للمدير من أن يرسم سياسة واضحة بهذا الشأن واضعاً نصب أعينه مجموعة من الاعتبارات التي لابد له من أن يكون مدركا لهاً ومن أهمها :

– معرفة الأشخاص الذين يرسلون له المعلومات وكذلك الذين يتلقون منه المعلومات .

– تشجيع التابعين والمرؤوسين على مناقشة الأوامر والتوجيهات .

– التحقق باستمرار من أن المعلومات والتوجيهات التي يصدرها المدير مفهومة وأنها موضع اهتمام وعناية من قبل المرؤوسين والمتلقين لها وإنهم ينفذون مضمونها بالشكل الصحيح وكما يجب أن تكون .

– عندما يشعر المدير بوجود انحراف في تلقي المعلومات أو طريقة تنفيذها من قبل التابعين عن الحد المسموح به ، عليه أن ينتهز هذه الفرصة للتدريب والتأهيل ورفع مستوى الأفراد إلى المستوى المطلوب .

– لتكن أوامر المدير بشكل نصائح وتوجيهات بعيدة عن لهجة الأمر والشدة لان وقعها في نفوس المرؤوسين لها أثر كبير على نتائج التنفيذ . لان النفس البشرية ترفض التسلط وتنفر من القسوة والشدة في التعامل .

– على المدير أن يوضح لمرؤوسيه طريقة التنفيذ بدقة وما يريد الوصول إليه والتأكد من أن هذه التعليمات فهمت بالشكل الصحيح وذلك من خلال تفعيل التغذية العكسية والراجعة وتحديد الاجراءات الواجب اتباعها لأداء العمل بأمان وسلامة ودقة ومن ثم محاسبة المقصرين في عدم اتباعها .

– على الرئيس أو القائد أن يكون واضحا أمام مرؤوسيه والتابعين له من حيث نبرة الصوت ونطق الكلمات بالشكل الصحيح واستخدام الإيماءات والاشارات التي تساعده في توصيل ما يريد قوله لهم .

– على المدير أو القائد أن يسمح للمرؤوسين بالمناقشة وطرح الأفكار وإجراء الحوارات لإظهار الرأي دون خوف وهذا يتيح لهم طرح الأفكار والمبادرة ويشجعهم على ابتكار طرق وأساليب جديدة يمكن اعتمادها في الخطط القادمة لتنفيذ العمل بأقل التكاليف ومنافسة المنظمات المماثلة .

– على المدير أو القائد أن يوازن في اتصالاته بين الأفراد والمراكز والأقسام التابعة له وكذلك بين تلك التي هو تابع لها وأن لا ينحاز في اتصالاته إلى طرف دون الآخر باستثناء ما تقتضيه المصلحة العامة وضرورات العمل وفقا للاتصالات الرسمية والقواعد المعمول بها على الخارطة التنظيمية ، كما أن عليه أن يشجع الاتصالات الرسمية وأن لا يتشدد أو يمانع وجود الاتصالات غير الرسمية بشرط أن لا تغلب في وجودها على الاتصالات الرسمية في المنظمة .

– على المدير أو القائد أن يعامل مرؤوسيه أو التابعين له كما يحب أن يعامل هو من رؤسائه وأن لا يطلب منهم القيام بعمل لا يريد ولا يحب هو القيام به .

5 – إدارة التحدث مع الجمهور Administration to talk with the public

تعتبر عملية التحدث مع الجمهور أومع حشد من الناس أي أن يتحدث شخص أو فرد في مجموعة كبيرة من الأفراد على شكل خطاب أو إلقاء محاضرة يكون فيها هذا الشخص هو المتحدث فقط والآخرون مستمعون لا يستطيعون التحدث أو مقاطعة المتحدث كلاميا إلا وفقا للنظام والفترات المحددة لذلك ، أو من خلال حركات الجسد كتعبير الوجه وهز الرأس أو اشارات التذمر أو التأكيد أو التثاؤب والنعاس أو مداخلة قسرية غير منظمة كالرمي بالنعال كما حدث للرئيس الأمريكي جورج بوش الابن في عام 2008 وأثناء زيارته الوداعية للعراق إبان انتهاء ولاية حكمه ، وذلك من قبل الصحفي منتظر الزيدي الذي كان يستمع مع جمهور من الصحفيين للمؤتمر الصحفي الذي كان يعقده الرئيس الأمريكي وإلى جانبه رئيس الحكومة العراقية نوري المالكي ، وهذا يتوقف على مدى قبول أو رفض الجمهور لهذا الخطيب أو المتحدث .

وتعتبر إدارة التحدث إلى الجمهور أو الحشود من البشر من أهم المهارات الأساسية لتحقيق النجاح في أي من المجالات السياسية أو العلمية أو المهنية وذلك من خلال :

– تبادل الأفكار والآراء التي تساعد على معرفة الأطراف لبعضهم البعض

– القدرة على التأثير وإثارة الأحاسيس والمشاعر في نفوس الأفراد

– إمكانية التأثير في نفوس المستمعين وتغيير اتجاهاتهم

– تعتبر وسيلة من وسائل التعلم والتدريب .

– تعتبر وسيلة عرض وإعلان عن معلومات جديدة أو متطورة الهدف منها اكتساب معرفة جديدة .

– تعتبر جانب من جوانب اختبار قياس الأداء عند بعض الأفراد وقدراتهم المهنية

وبهذا المعنى فإن الرسالة تنتقل من شخص واحد إلى مجموعة من الأشخاص كما في المحاضرات على مدرجات الجامعات أو التحدث في الأماكن العامة في فترات الانتخابات أو إلقاء الكلمات التوجيهية والإرشادية أو المشاركة في مجالس العزاء أو اختبار قدرات شخص معين من قبل عدد من الأفراد المتخصصين كما في حلقات البحث والرسائل العلمية .

وغالبا ما يأخذ هذا النوع من الاتصال الطابع الرسمي وينظر فيه من حيث سلامة اللغة والنطق فيها ونبرة الصوت ووضوح العبارات والمعاني ، كما أنه يمر في عدة مراحل من أهمها :

1 – اختيار الموضوع الذي سيتم التحدث فيه .

بحيث يكون ذات أهمية وفائدة بالنسبة للجمهور المتلقي ، وبالنسبة للمتحدث أن يكون على معرفة ودراية عميقة وأن يدعم حديثه أثناء عرضه للموضوع بمصادر صادقة وموثقة كي يستطيع أن يدخل في تفكير المتلقين للكلام ويشد انتباههم ويحوز على إقناعهم بما يريد الوصول إليه .

2 – كتابة الموضوع وتنظيمه وفق تسلسل منطقي للحوادث والأفكار التي سيتحدث عنها بدأ من المقدمة والهدف ومرورًا بصلب أو جوهر الموضوع وانتهاءً بالخاتمة .

3 – التحدث إلى الجمهور ، وهنا لابد من التأكيد على ناحيتين هما :

– المهارات السلوكية وتعني اللباس والهندام والأناقة والاعتناء بالمظهر . كذلك كيفية الوقوف أو الجلوس أمام الجمهور لها تأثير كبير وخاصة خلال الإطلالة الأولى على الجمهور بالإضافة إلى مراعاة نظرات العينين حيث لاشك فيه أن نظرات العينين والتواصل بالنظر من أكثر الطرق التي تقرب بين اثنين من البشر ومن المهم أن يحرص المتحدث بالنظر إلى الجالسين أمامه وأن ينظر إليهم من فترة لأخرى كي يحافظ على هذا التفاعل البصري بينه وبين الجمهور ، على أن تكون هذه النظرات قصيرة وغير مركزة على شخص بعينه ووضع اليدين على منبر الخطابة بالشكل الذي يريح المتحدث على أن يجعل جسده في مواجهة الجمهور وأن يأخذ بالاعتبار أنه يجلس في مكان يمكن أن يراه كل الجمهور ، كذلك لنبرة الصوت والثقة بالنفس في الحديث والكلام ،الواضح والمعبر فهي جميعها تمثل 75% وإن اللغة والكلمات المستخدمة تمثل النسبة الباقية 25% من الحديث ، فيجب أن تكون واضحة ومفهومة ومألوفة لدى الجمهور ، وبعيدة عن التكليف أو التأويل أو المصطلحات غير المفهومة بالإضافة إلى التنبه ومراعاة الربط بين لغة الكلام ولغة الجسد في الاشارات والإيماءات وطبقات الصوت ومسافات التوقف والمتابعة ، كل هذه الملاحظات من شأنها أولاً أن تحرك مشاعر الجمهور وتجعل للكلمات وقع ومعنى في نفوسهم ، واضعين بالاعتبار أن اجتماع هذه العناصر ما هي إلا لتعكس في نهاية المطاف وصول الرسالة إلى المتلقي بفاعلية .

– قدرة التأثير والسيطرة على الحضور وشد انتباههم إلى ما يطرحه أو يقوله وهذا يأتي من اللحظة الأولى للحديث . فيجب أن يبدأ بقوة وثقة وصدق المعلومات والعبارات المملوءة بالحماس المنسجم مع رغبة الجمهور أو الأفراد ، على أن لايغيب عن بال المتحدث التقاط الاشارات وحركات الجسم الصادرة عنهم مع طرح الأسئلة تارة والنقاش تارة أخرى ، لذلك يجب على المتحدث أن يتدرب على عرض الموضوع ودراسة المادة قبل الإلقاء حتى يتمكن من إلقائها بنسبة 80% شفهيا ثم عليه أن يختم وينهي الحديث أو الخطاب بقوة كما بدأ فيه .

وهناك مجموعة من المحاذير التي يجب على المدير تجنبها :

أ – كيف سيكون الحال إذا لم يكن هناك هدف واضح من اجتماع الرئيس بمرؤوسيه ؟ تشتت الذهن والنقاش وخروجه عن الهدف الصحيح وتحوله إلى ثرثرة دون فائدة .

ب – ماذا سيحدث عندما يسيطر أحدهم على سير النقاش والحوار . ؟ سوى امتناع الآخرين وإحجامهم عن النقاش وانفجار الوضع وتصادم الأعضاء في نهاية المطاف

ج – ماذا تتوقع من إمكانية نجاح اللقاء عندما تدعو إليه بوقت لا يتناسب مع وقت وظروف الآخرين .؟ فقط رغبة الأعضاء في الانصراف قبل انتهاء اللقاء ، أو الحضور متأخرين عن بدء الاجتماع .

د– ماذا تتوقع عندما تنحاز لأحد الأفراد داخل الاجتماع . ؟ سوف تجد تكتل المجموعة ضده ومحاولتهم مخالفته وتجريحه أمامك كلما أتيحت لهم الفرصة .

هـ– ما هي رؤيتك للموقف وكيف سيكون إذا لم تعالج الخروج عن الموضوع أو جدول الأعمال أثناء النقاش بأسلوب هادئ ونظرة ذكية .؟ سيتحول الاجتماع إلى خلافات حول مواضيع لم تندرج في جدول الأعمال أصلا

و. – كيف سيكون حالك إذا لم تكن تتقن فن ومهارة إدارة الحوار ومعالجة الاعتراضات والسيطرة عليها داخل الاجتماعات. ؟ فقدان زمام الأمور وظهور قوى وأصوات تفشلك وتهز كيانك أمام التابعين .

ز– ماذا تتوقع من التابعين أو المتلقين عندما لا تجيد مهارة الاستماع والانصات أنت أو احد فريق عملك . ؟

ح– فقط حالة من الفوضى ومقاطعة الآراء والدخول في سجال عقيم لا يغني النقاش ولا يفيد القضايا المطروحة التي عقد من أجلها الاجتماع .

ط – كيف تتصور الموقف وأجواء الاجتماع ، عندما تكون قسمات وجهك ونبرات صوتك واشارات يدك وملامح وجهك ثائرة ومستفزة أثناء عرضك لوجهة نظرك داخل الاجتماع .؟ خلق حالة من التوتر وعدم الانتباه إلى مضمون ما تقوله .

ولكن علينا أن نتذكر في نهاية الأمر لنقول دائما إن الاحترام والتقدير لا يمنعان من السؤال والاستفهم والتعبير عن الرأي والمخالفة في الرأي إذا اقتضى الأمر ذلك . ويحسن بنا ونحن نتحدث عن التقدير والاحترام محاولين إدراك الفرق بينهما واجتناب الخطأ من اللبس فيهما وما ينجم عنه ، في طريقنا إلى إدراك فقه الائتلاف الذي يجمع بين القلوب وإن اختلفت الآراء ،و يحسن بنا أن نذكر الاعتبارات الآتية :

– الحق ليس حكرًا على أحد فكل إنسان يخطئ ويصيب .

– قد يكون الشخص على درجة كبيرة من العلم وتصدر منه زلة أويخطئ في أمر لسبب ما ، فيجب أن تُغفر له ولا تقدح أو تطغى على سائر فضائله .

– قد يكون الرجل متفوقا في علم دون علم ، فيكون لرأيه وكلامه وزن فيما برع فيه وتميز على غيره به .

– قد يتصف العالم والعارف بخُلقٍ دون خلق فالكمال لله وحده ، وتختلف حظوظ العلماء والفقهاء والعارفين في أمور الدنيا من الفضائل والصفات قلّة وكثرة ، كالذكاء الحاد والحكمة العميقة والتقوى وسعة الصدر وبعد النظر وقوة الذاكرة وحسن الخلق ....الخ وكم من تقي نقي لا يكتب عنه الحديث لقلة ضبطه ؟ قال الجاحظ في إحدة رسائله ((ولكل أحد نصيب من النقص ومقدار من الذنوب ، وغنما يتفاضل الناس بكثرة المحاسن وقلة المساوئ ، فأما الاشتمال على جميع المحاسن والسلامة من جميع المساوئ دقيقها وجليلها وظاهرها وخفيّها فهذا لا يعرف أبدا)) (الأميري ، 2007) .

– الحق لا يعرف بالرجال ، لكن الرجال يعرفون بالحق فلا أحد أكبر من أن يخطئ ولا أحد أصغر من أن ينصح ويقدم المشورة ويصوِّب الخطأ لمن كان أعلى منه عمرًا وقدرًا.

6 – مفهوم الاستماع Listening :

قال أحد الحكماء» : يابني تعلم حُسن الاستماع كما تتعلم الحديث ، وليعلم الناس أنك أحرص على أن تستمع منك على أن تقول«. الجاحظ » البيان والتبيين«

الاستماع، الانصات، الإصغاء وان كان هناك اختلاف دقيق بينها في اللغة العربية إلا أنها مترادفات تستخدم كترجمة لمصطلح Listening .

- لم أجد أسهل مجهوداً ولا أفعل في قلوب الناس من الانصات إليهم •. عندما تشعر بالضيق من أمر ما فإلى من تتجه أولاً ؟ بالتأكيد تتجه إلى من يحسن الانصات إليك .

- بماذا تشعر عندما تكون مسترسلاً في الحديث ثم تجد أن من حولك أبعد ما يكونون عن حديثك ؟.

- لا أحد يستمع لي « عبارة يقولها الأب كما يرددها الابن ,وأيضاً يقولها الأستاذ لطلابه :لا أحد يستمع لا أحد يتفاعل . ماذا يعني هذا ؟ يعني أن لدينا مشكلة في الاستماع والانصات .

7 - أهمية ودور الاستماع في عملية التواصل:

- كثير من سوء الفهم الذي نراه اليوم في حياتنا اليومية يحدث بسبب ضعفنا في عملية الانصات.

- الاستماع أكثر المهارات التي نحتاجها لنتواصل مع الآخرين ورغم ذلك لا نعطيه الاهتمام المطلوب .ألم نتعلم مهارات الكتابة والقراءة وكذلك الحديث؟ لكن هل فكر أحدنا في أنه يحتاج فعلاً إلى أن يتعرف على مهارات الانصات وأن يحاول جاهداً اكتساب هذه المهارة التي تعتبر الخطوة الأولى في عملية التواصل الفعال.

- كثير من الدراسات تشير إلى أن الطالب يقضي حوالي % 50 من وقته مستمعاً ومنصتاً . ألا يتطلب هذا أن يتعرف الطالب على مهارات الانصات ليستثمر هذا الوقت من حياته بكل فعالية.

- الانصات الفعال يمكن أن يحسن المبيعات من% 40 - 30

- في دراسة مسحية أجراها الباحثانAndrewWolvin and Carolyn Coakley على 500شركة يعتبر بعضها من الشركات المتميزة ليس على مستوى أمريكا ولكن على مستوى العالم لمعرفة واقع التدريب على مهارات الاستماع في هذه الشركات ,وجد أن أكثر من % 50 من هذه الشركات اعتبروا أن مهارة الاستماع مهمة جداً لدرجة أنهم يقدمون دورات تدريبية لموظفيهم في مهارات الاستماع (Seiler & Beal , 2006)

- يرى كثير من الباحثين في عملية الانصات أن جودة الانصات مؤشر على جودة المنظمة ، فالمنظمة التي يتمتع موظفوها أو المنتسبون لها بدرجة عالية من مهارة الانصات يعد هذا مؤشراً على نجاح هذه المنظمة.

- ضعف مهارات الاستماع يمكن أن يسبب للشخص كثيرا من المشاكل الشخصية والوظيفية والمالية.

8 - الفرق بين الاستماع والسماع : Listening and hearing

هناك فرق بين السماع والاستماع . من المؤكد أنك لن تستمع " تنصت" لصوت دون أن تسمعه أولاً ولكن من الممكن أن تسمع الأصوات دون أن تنصت لهذه الأصوات.

فالسماع عملية تتم دون جهد وعناء حيث تستقبل الأذن الأصوات دون إرادة بينما الاستماع عملية تتطلب جهداً وانتباهاً وإرادة، ولذلك يمكن أن يتمتع الشخص بقدرة سماع ممتازة لكنه يكون سيء الاستماع.

الاستماع عملية يتم اختيارها بإرادة تتطلب الانتباه حيث يعمل المخ على استقبال المعلومات وتكوين معنى لهذه المعلومات فيستجيب لهذه المعلومات مما يؤدي إلى فهم وإدراك حقيقة المعنى من هذه المعلومات .ولذلك فالاستماع يتطلب أمرين هما الانتباه والتركيز ,فالانتباه يعني الالتفات إلى هذه المعلومة فقط دون الالتفات إلى المشتتات الأخرى المحيطة . والتركيز يعني تركيز وتحديد الفكر على هذه المعلومة مع تحليل وتقويم هذه المعلومة.

وعادةً يعرّف الاستماع (الانصات) بأنه عملية استقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية وتكوين معنى واستجابة لهذه الرسائل.

•ما الذي نحتاجه لننجح في التواصل مع الآخرين :السماع أو الاستماع ؟

•ما الذي نريده لنكون أكثر نجاحاً في حياتنا :السماع أم الاستماع ؟

ويمكن تصنيف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام:

-غير المنصت : The non Listener وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذل أي مجهود للاستماع والانصات للآخر.

-المنصت جزئياً : Themarginal Listener وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها ليفهم ما يقوله الآخر

-المنصت المقوّم : Evaluative Listener وهو الشخص الذي يستمع بتركيز واهتمام ويبذل مجهوداً لفهم ما يقال وتقويمه ,لكنه لا يحاول التعمق إلى نية المتحدث ومقصده وفهم مشاعره.

-المنصت النشط » الفعال : « Active Listener وهو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهوداً ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من أحاسيس ومشاعر المتحدث، وستكون مستمعاً نشطاً عندما تتعرف ذهنياً على النقاط المهمة في كلام المتحدث ,وتفكر في أسئلة أو تحدٍ ونقد لهذه النقاط المهمة التي وضعتها .ويمكن أن يحدث كل ذلك وأنت لم تنطق بأي كلمة.

9 – مراحل عملية الاستماع The stages of Listening process :

الاستماع (الانصات) لابد أن يمر بعدة مراحل حتى يمكن اعتباره استماعا نشطا و فعالا وليس مجرد سماع فقط .بعض الباحثين يرى أنها أربع مراحل بينما يقسمها البعض الآخر إلى ستِ مراحل بشكل أكثر تفصيلاً وهذه المراحل هي:

(Pearson & Nelson / 1997Seiler & Beal / 2006)

-السماع **Hearing** : وهي مرحلة استقبال الصوت عن طريق الأذن ، وهذه عملية فسيولوجية تلقائية لا يمكن اعتبارها استماعًا ما لم يبدأ المستمع في المراحل التالية لهذه المرحلة وهي:

-الفهم **Understanding** : وتعد أحد الفروقات الأساسية بين السماع والاستماع وتتضمن هذه المرحلة معالجة المعلومات .وأوضح مثال على عملية فهم ما سمعناه هو قدرتنا على متابعة اتجاهنا وطريقنا للوصول لعنوان المكان الذي سمعنا وصفه من أحد أصدقائنا.

-التفسير **Interpreting** : وفي هذه المرحلة يحاول المستمع أن يضع معنى للمعلومات التي تم استقبالها وذلك باختيار بعضها وربطه بالخبرات السابقة التي لديه . وفي العادة فإننا نستخدم كل حواسنا من أجل تفسير ما سمعناه.

- **التقويم Evaluating** : وفي هذه المرحلة يحتاج المستمع إلى تحليل الأحداث والتمييز بين الحقائق والآراء الشخصية .ويتم في هذه المرحلة الحكم على مدى حقيقة وصدقية العبارات التي يطرحها المتحدث ومدى تعارضها أو توافقها مع ما نعتقده ونؤمن به من خلال عرض الآراء والمعلومات والحقائق التي يطرحها المتحدث للمساءلة عن مدى صحة وحقيقة هذه الأفكار .

- **الاستجابة Responding** : في هذه المرحلة يلجأ المستمع إلى سلوك كلامي أو غير كلامي لإعلام المتحدث أنه فهم أو أنه لم يفهم رسالة المتحدث . فمن السلوك الكلامي طرح سؤال أو تعليق على المتحدث لاستيضاح المعلومة التي تحتاج إلى وضوح أكثر مع الانتباه إلى أن مثل هذا السلوك الكلامي يجب أن لايتم بطريقة تقطع استرسال المتحدث . كما يمكن للمستمع أن يستخدم سلوكا غير كلامي كتحريك الرأس للإشارة بالموافقة أو الرغبة في الاسترسال في الحديث أو أي إشارة أخرى يرسلها المستمع للمتحدث ليوصل بها استجابة معينه .إن مثل هذه التغذية الراجعة ,كلامية كانت أو غير كلامية, هي في غاية الأهمية للمستمع وكذلك للمتحدث.

-التذكر**Remembering** : وهي تذكر واستعادة الرسالة التي تم استقبالها.وتشير الأبحاث إلى أننا نتذكر أقل من نصف الرسالة التي سمعناها قبل لحظات . ولكن وجد أنه بقدر الاستجابة Responding التي نقوم بها عند استقبال الرسالة (المعلومات) يكون تذكرنا لها . فعندما يشارك المستمع في الحديث يتذكر أكثر مما لو استمع فقط . والمشاركة يمكن أن تكون بطرح سؤال على المتحدث أو تدوين ملاحظات أثناء الاستماع أو حتى المشاركة في الحديث ,كل ذلك يزيد من نسبة التذكر ويعد أحد استراتيجيات الاستماع النشط.

10 - الاستماع النشط والاستماع السلبي Active & Passive listening :

هناك مجموعة من المعايير يمكن من خلالها تمييز المستمع النشط من المستمع غير النشط (الاستماع السلبي) وهذه يمكن إجمالها في : تحمل مسؤولية التواصل، والاهتمام بالرسالة ، وفهم الرسائل اللفظية وغير اللفظية ، والتفاعل أثناء الاستماع ، وفهم الاستماع، وتدوين الملاحظات.

11 - الاستماع الناقد والتفكير الناقد Critical Listening and Critical Thinking

هناك ارتباط كبير بين الاستماع الناقد والتفكير الناقد فهما جزآن من عملية معقدة جدا.

- المفكر الناقد يعرف كيف يحلل ويقيم المعلومات.
- المستمع الناقد يجيد الربط بين المعلومات داخل الموضوع.
- التفكير الناقد يتضمن تحليل وتقويم (حقيقة وواقعيه) المعلومات المقدمة.
- المستمع الناقد يستخدم قدراته ليحلل ويقوم الرسالة ليتعرف هل عرضت الأفكار بطريقه منطقية، وهل المتحدث متمكن ويتميز بتفكير واضح ومرتب.

ولكي تكون مستمعاً ناقداً يجب أن تسأل نفسك -هل الرسالة (المعلومات)صحيحة ؟

-هل المتحدث اعتمد على شواهد قوية ؟

-هل المعلومات كاملة ؟

-هل المعلومات منطقيه ؟

-ما لذي يحفز المتحدث عند تقديم هذه المعلومات ؟

كيف تكون مستمعاً جيداً ؟

12 - مهارات الاستماع النشط :

إن الاستماع ليس أمراً سهلاً كما يعتقد .إنه أمر فيه صعوبة ولكن بشيء من المعلومات والتطبيق يمكن أن تصبح مستمعاً جيداً وتطور مهارة الاستماع لديك ، ولكن يجب أولاً أن تدرك أهمية وضرورة ودور الاستماع النشط ,كما يجب أن نعرف أنَ الاستماع هو

عملية وسلوك نشط يتطلب منا التفاعل من أجل الاستماع . وأخيراً يجب أن تدرك أنه بقدر الجهد الذي تبذله وبقدر الرغبة في التطوير يكون التحسن في مهارات الاستماع لديك . ويمكن أن نلخص النقاط المهمة لمهارات الاستماع في:

-استعد لعملية الاستماع. مثال (اقرأ عن الموضوع قبل حضور المحاضرة.)

-تحكم في مشتتات الاستماع الداخلية (كأن تفكر كيف سيلعب فريقك الليلة مباراته الختامية لا داعي أن تفكر في ذلك أثناء الاستماع) وكذلك مشتتات الاستماع الخارجية (اقفل الجوال أو اجعله على الصامت وأنت تستمع)

-ركز على ما يقال وليس على القائل وتصرفاته.

-لا تدع عينيك تبتعد كثيرا عن المتحدث.

-استمع للمعلومات الخفية في الرسالة وليس فقط للمعلومات المباشرة.

-كن مرنا عندما يعبر المحاضر عن وجهة نظر قد تختلف معها فلا يكون ذلك حاجزاً لك عن الاستماع النشط

-دون ملاحظاتك أثناء الاستماع ,ولكن بذكاء وذلك من خلال:

·الاستماع للنقاط الرئيسية.

·اكتب فقط النقاط المهمة جداً وليس كل ما يقال .

·اكتب بشكل واضح لتسهل على نفسك مراجعة تلك الملاحظات .

·كتابة الملاحظات عملية مساعدة للاستماع وليست بديلة عن الاستماع ولذلك . تأكد أنك تستمع بفاعلية وبذهن متوقد ولا يشغلك تدوين الملاحظات عن ذلك.

-اطرح الأسئلة عند الحاجة للاستيضاح.

-أظهر استجابة وتفاعلاً أثناء الاستماع بالإشارة أو بالكلام فمثل هذه التغذية ستحسن من التواصل بينك وبين المتحدث.

-اخلق علاقة حميمة مع المتحدث وأنت تستمع ليس فقط لفهمك وتقديرك لما يقوله ولكن أيضاً بتقديرك لشخص المحاضر.

-استمع بطريقة تجعلك تتذكر كل ما يقوله المتحدث وذلك خلال انخراطك بشكل كامل في عملية الاستماع بإبداء الملاحظات وطرح الأسئلة ثم نظم المعلومات التي قدمها المتحدث.

حاول أن تطبق مهارات الاستماع في كل المواقف الحياتية التي تمر بها كي تتحسن قدرتك على التواصل مع من حولك وتكون قد حققت أحد عوامل النجاح في الحياة وهو الاستماع الفعال.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الخلاصة

- يتم الاتصال الشفهي من خلال تبادل الأفكار والعبارات والمعلومات بين المتصل والمستقبل بشكل مباشر من خلال الاجتماعات الخاصة التي يستدعي بها الرئيس مرؤوسيه لتوضيح التعليمات أو إبلاغ القرارات ، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو الاستفسار عن موضوع معين .

- يتميز الاتصال الشفهي بالقدرة الكبيرة على تحقيق التفاهم والتصور المشترك حول الموضوع الذي يدور حوله الاتصال ، كما يتوفر للمتصل القدرة على اختيار أساليب الترميز المناسبة أو تعديلها أو تغيرها طبقا للتغذية العكسية وردود الفعل التي يبديها المستقبل .

- يمر الاتصال الشفهي بمراحل وهي اختيار الموضوع الذي سيتم التحدث فيه ، كتابة الموضوع وتنظيمه وفق تسلسل منطقي للحوادث والأفكار التي سيتحدث عنها بدأ من المقدمة والهدف ومرورًا بصلب أو جوهر الموضوع وانتهاءً بالخاتمة ، ومن ثم التحدث إلى الجمهور .

- السماع عملية تتم دون جهد وعناء حيث تستقبل الأذن الأصوات دون إرادة بينما الاستماع عملية تتطلب جهداً وانتباهاً وإرادة، ولذلك يمكن أن يتمتع الشخص بقدرة سماع ممتازة لكنه يكون سيء الاستماع.

- يمكن تصنيف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام :

- غير المنصت : وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذل أي مجهود للاستماع والانصات للآخر.
- المنصت جزئياً : وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها ليفهم ما يقوله الآخر

- المنصت المقوِّم :وهو الشخص الذي يستمع بتركيز واهتمام ويبذل مجهوداً لفهم ما يقال وتقويمه ,لكنه لا يحاول التعمق إلى نية المتحدث ومقصده وفهم مشاعر .
- المنصت النشط : وهو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبذل مجهوداً ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من أحاسيس ومشاعر المتحدث .

يتطلب الاستماع الاستعداد لعملية الاستماع ، والتحكم في مشتتات الاستماع الداخلية ، وكذلك مشتتات الاستماع الخارجية، والتركيز على ما يقال وليس على القائل وتصرفات، والاستماع للمعلومات الخفية في الرسالة وليس فقط للمعلومات المباشرة ، وطرح الأسئلة عند الحاجة للاستيضاح ، وإظهار استجابة وتفاعلاً أثناء الاستماع بالإشارة أو بالكلام ، وخلق علاقة حميمة مع المتحدث.

أسئلة الوحدة

1 – عرف الاتصال الشفهي ، وبين كيفية حدوثه .

2 – تحدث عن مزايا الاتصال الشفهي .

3 – تحدث عن عيوب الاتصال الشفهي .

4 – تحدث عن مراحل الاتصال الشفهي .

5 – تحدث عن كيفية إدارة العلاقة مع الجمهور .

6– تحدث عن مفهوم الاستماع .

7– ماهو دور الاستماع في عملية التواصل .

8– ماهو الفرق بين الاستماع والسماع .

9– تحدث عن مراحل عملية الاستماع .

10– ماهو الفرق بين الاستماع الناشط والاستماع السلبي .

11– ماهو الفرق بين الاستماع الناقد والتفكير الناقد .

12– ماهي المهارات الواجب توافرها للاستماع النشط .

Damascus University

المراجع العربية

- أبو النصر. د محمد – سلسلة المدرب العملية – لغة الجسم – دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي – مجموعة النيل العربية – القاهرة 2006

- الأميري . د أحمد البراء (أيها الأصدقاء تعالوا نختلف ؟ الطبعة الثانية – مكتبة العبيكان – الرياض المملكة العربية السعودية 2007

-**الجيوسي، د محمد بلال** . أنت و أنا . مقدمه في مهارات التواصل الإنساني مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2002 .

-**السويدان، د طارق محمد** . التدريب والتدريس والإبداع . ، حقيبة تدريبية ، 2005 .

- عواد . د يونس ومجموعة من المؤلفين – مبادئ الإدارة ووظائفها – منشورات جامعة دمشق – دمشق 2004 .

- عواد . يونس ، وظائف الإدارة الطبعة الثانية – منشورات جامعة دمشق – دمشق – سورية 1998 .

- الهواري . د سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية الأسرار الـ 14 –مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في مصر والعالم العربي – الطبعة الخامسة عام 2000 .

- ياغي . عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية – الرياض 1983 .

المراجع الأجنبية:

- Autoren Kollektiv ; Leitung Der Wirtschaft – Berlin 2005 .

-**Beal, M. L.; Shaw, M. M.;** & **Seiler, W. J.** 2006. Instructor's Resource Manual for Communication: Making connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– **Nicky Stanton,** Mastering Communication (ISBN 0–333–69343–4), 4th Edition London, UK, Palgrave Macmillan, , 2004

–**Pearson, J.C.** and **P.E. Nelson**, An Introduction to Human Communication. 7th ed. 1997, Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

– **Robert Heller** and **Tim Hindle,** Essential Manager's Manual London, UK, Dorling Kindersley (ISBN 0–7513–0400–X), , 1998

– R . Ross ,Speech Communication , Fourth Ed . Prentice –Hall, Inc 1977 .

–**Seiler, W. J. & Beal, M. L.** 2006. Communication: Making Connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

– Willard V Merrihue Managing by Communication (New York McGraww –Hill Book Company .Inc . 1960 .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الرابعة : الاتصال غير اللفظي

أهداف الوحدة

- التعرف على مفهوم الاتصال غير اللفظي .
- التعرف على مفهوم لغة الجسد .
- التعرف على فروع ومفردات لغة الجسد .

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1 – مفهوم الاتصال غير اللفظي : Non- Verbal communication

عندما تجد نفسك أمام شخص يتحدث لغة غير اللغة التي تتحدث بها أنت ، فليس لك من سبيل لنقل أفكارك إليه أو الاستفسار عما يريده ، إلا من خلال حركات الجسد من حركات واشارات وإيماءات ونغمات وغيرها ، تستطيع من خلالها أن تستوعب وتفهم ما يريده هذا الشخص أو أن تنقل إليه ما تريده أنت منه . وهذا ما يسمى بالاتصال غير اللفظي. أي إلى جانب الاتصال الذي يتم من خلال الكلمات والعبارات المكتوبة أوالشفهية المنطوقة ، فإن هناك حركات الجسم أو لغة الجسم اللغة الصامتة Silent language والتي قد تكون أكثر بلاغة في التعبير من لغة الكلام . ولغة الجسد أو الجسم هي لغة عالمية Universal language يفهمها جميع الناس بغض النظر عن البلدان التي ينتمون إليها ، أو اللغة التي يتكلمون أو ينطقون بها .

هذا النوع من الاتصال بالإضافة إلى أنه وسيلة من وسائل نقل الأفكار والتفاهم الهادف فإنه يساهم في إظهار كثير من الخصائص والأحاسيس الكامنة للفرد والتي من أهمها :

- معرفة شخصية الفرد وما يكنه من مشاعر وأحاسيس .
- معرفة اتجاهات الفرد وخصائصه السلوكية .
- معرفة القيم والمعتقدات وخفايا النفس البشرية ، لأن هذه الحركات تصدر تلقائيا من الفرد بدون تكليف وتكون صادقة تعبر بشكل واضح عن أحاسيس ومشاعر وانفعالات ذات دلالة واضحة .

(ويقول جوليوس فاست Julius Fast في هذا الشأن : إن الكلمات أحيانا تكذب ولكن حركات الجسم نادرا ما تكذب . أي أن لغة الجسم تخبرك عن المعاني الفعلية التي يقصدها الآخرون أكثر من الكلمات في أي لغة ناطقة في العالم ، بمعنى أن الجسم يرسل من دون وعي أفكار وأحاسيس الإنسان إلى ما يحيط به) (أبو النصر ، 2006 ، ص 75) .

ويذهب ران دال هاريسون Randall Harrison إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبير الوجه ، والإيماءات ، والأزياء ، والملابس ، والرموز والبروتوكولات الدبلوماسية .

ثم يقسم أنواع الاشارات غير اللفظية إلى أربعة أنواع وهي :

– رموز الأداء Performance Code وتشمل حركات الجسد مثل تعبير الوجه وحركات العيون والإيماءات

– رموز اصطناعية : مثل نوع ولون الملابس وأدوات التجميل والأثاث والبناء والرموز المعبرة عن مكان الإنسان

– رموز إعلامية نتيجة الاختيارات والترتيب لوسائل الاتصال الجماهيرية ، مثل حجم الأجهزة ونوع الصورة ، والألوان والظلال وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية .

– رموز ظرفية وتنشأ من خلال استخدام الزمان والمكان من حول أطراف الاتصال مثل ترتيب الأماكن وجلوس الأفراد حسب أهميتهم ومراكزهم الاجتماعية أو الوظيفية والقيادية ، أو تجاهل شخص معروف بطريقة مقصودة .

2 – لغة الجسد :

ظهر الاهتمام في الآونة الأخيرة في تعميق دراسة مهارات الاتصال في عالم الإدارة وتم اكتشاف وسيلة جديدة ومؤثرة في عملية الاتصال وهي لغة الجسم أو الجسد والتي لاقت اهتمام علماء السلوك الإنساني وعلماء النفس الذين عملوا على دراسة معاني حركات الجسد والاشارات أو الإيماءات الحسية التي يرسلها الجسم البشري إلى ما يحيط به وقد سمي هذا النوع من الاتصال بالاتصال غير اللفظي الذي أظهرته الدراسات والبحوث الأجنبية في السنوات الأخيرة في العديد من الكتب والأبحاث مقارنة بندرة وقلة وجود مثل هذه الدراسات أو الكتب باللغة العربية أو بالمكتبات العربية .

" ويقول جوليوس فاست Julius Fast إن الكلمات أحيانا تكذب ولكن الجسم نادرا ما يكذب أي أن لغة الجسم تخبرك عن المعاني الفعلية التي يقصدها الآخرون أكثر من الكلمات في أية لغة ناطقة "

" ويشير عبد الله بن عبد الكريم إلى أن لغة الجسم تسهم في معرفة شخصية الفرد ومعرفة الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد والتأثير عليه بالطرق التي تتناسب مع خصائصه النفسية والجسمية "

وهذا يقود ويؤدي إلى أن لغة الجسد تساعد في كشف الكثير من خفايا النفس البشرية وأحاسيسها وانفعالاتها وهذا ما فتح الطريق أمام علماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الطب النفسي ليغوصوا في محيطات جديدة لسبر أغوار النفس ومكنوناتها . (أبو النصر ، 2006 ، ص 75) .

إذا أمعنا النظر في الدراسات والأبحاث الأجنبية والتي من أهمها تصنيف Edward Hall وتصنيف Judith Hall و Mark Knapp وكذلك دراسات Alfred Kadushin وتصنيف Gail Myer و Michele Myer و Elizabeth Perrot ثم مقارنتها مع الدراسات العربية وتصنيف العلماء والباحثين العرب نجد أن مفردات لغة الجسد تنحصر في السلوك غير اللفظي في المفردات الآتية :

تصنيف فروع ومفردات لغة الجسد إلى :

1. تعابير الوجه .
2. نظرات العيون .
3. الإيماءات بأشكالها المختلفة .
4. حركات الأيدي والأصابع .
5. حركات الرأس .
6. استخدام الزمن .
7. استخدام الأمكنة والمسافات .
8. ترتيب الجلوس .

9. المظهر والأناقة ولون الملابس .

10اللمس .

جميعنا عند التعامل مع العالم الخارجي فإن هذا العالم يتأثر بثلاثة أنواع من المؤثرات ، قد تكون سمعية أو بصرية أو حسية . والغريب أننا نختار الألفاظ التي نشير بها فعلا لأي موقف من المواقف دون وعي منا والأكثر من هذا قد نتخذ مواقف متوافقة مع أناس آخرين يشتركون معنا في التفكير كالتواصل في النظرات أو الأحاسيس أو التردد إلى بعض الأماكن أو تبادل الأحاديث والتوافق في طبقات الصوت أو المشاركة في مشاعر وأحاسيس عامة .

الناس في غالبيتهم تصدر عنهم حركات وإيماءات مميزة ، من شأنها أن تلقي الضوء أو تنبئ عما يقصده الشخص أو يدور بمخيلته أو يدل أيضا على نمط التفكير الذي ينتهجه في لحظة معينة .

وعلى سبيل المثال : تدل حركات فرك المنطقة المحيطة بالعين أو الإشارة إليها ، إلى أن التفكير هنا من النوع البصري المرئي ، وهذا يعني ان الأشخاص الذين يستمعون إليك ربما لا يفهمون بعض مما تتحدث به أو أن يكون قد جذب انتباههم بض الاشارات التي قمت بها أو بعض الصور التي عرضتها للتوضيح .

كذلك تدل حركة اليد حول الأذن أو حول الفم ، على أن السلوك السائد في التفكير هو سلوك ونمط سمعي والشخص الذي يستمع إما أنه يفكر بصمت ويحلل ما يمكن أن يحتمله هذا الحديث أو أن ما يسمعه لا يروق له .

كما تحدث اشارات وإيماءات باليد أو الذراع أو تعديل ربطة العنق أوجزء من الملابس ، دون وجود ضرورة لذلك ، فإن هذا النوع من التفكير هو تفكير حسي وهذا يعني أن الأفكار التي سمعها الشخص لم تكن واضحة تماما أو أنها تحتاج إلى المزيد من التوضيح وضرورة إمعان النظر والتفكير فيها ملياً .

ومن هذا المنطلق يجد المتفحص للأمر أن الاستجابة للاشارات أو الإيماءات التي تصدر من الأفراد وما إذا كان هناك اتفاق في فهمها من قبل المتلقي لها ، فإن لم يكن

من خلال الاستجابة المباشرة ورد الفعل ، فإن التعبير الذي يرتسم على وجه هذا الشخص نفسه خير دليل ولا سبيل آخر للجزم على ذلك .

أولا : تعابير الوجه : يتكون جهاز الوجه البشري من 44 عضلة أربعون منها خاصة بالتعابير حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة والأربعة الباقية معدة للمضغ والحاجات الفيزيولوجية .ويوضح برنت روبن Print Robin

" إن الوجه في مجمله يمثل نظاما متكاملا ، نتفاعل فيه كل مكوناته من جبين وحاجبين وعينين وأنف وأذنين وشفتين وذقن وتوجد بينهما علاقة متبادلة بحيث تؤدي جميعا أعمالا وظيفية (مكملة للأعضاء الأخرى) بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية في المظهر الكلي للوجه . وبهذا يكون وجه الإنسان العضو الأكثر تأثيرا وتأثرا في التعبير ونقل كم كبير من المعلومات للمتلقين والملاحظين لحركاته بدقة لأنه يمثل المكان الذي يركز عليه النظر عند الحوار وتبادل الأحاديث مع الآخرين .

ويمكن ملاحظة ستة أنواع من الحركات والانفعالات على وجه الإنسان والتي هي:

- الفرح والسرور .
- الحزن والاكتئاب .
- الغضب .
- الخوف والهلع.
- الدهشة والاستغراب.
- الاشمئزاز والتذمر .

أي إن تعابير الوجه بأنواعها (المختلفة يمكن أن تنقل مشاعرنا إلى الآخرين سلباً أو إيجاباً .

ثانيا : نظرات العيون والاتصال البصري Visual communications تعتبر حاسة البصر من أهم الحواس عند الإنسان على اعتبار ان هذه الحاسة هي القناة الأساسية لإرسال واستقبال الاشارات والرموز من العالم المحيط بالإنسان بكل ما يتضمنه من إدراك ومقاصد واهتمامات وميول واتجاهات وأهداف .

ويقول الين بيز allen beez " إنه عندما تنظر عين في عين شخص آخر تبدأ عملية الاتصال وان 87 % من المعاني تأتي عن طريق البصر و 13% عن طريق باقي الحواس .

عندما لا تريد الاستماع إلى شخص يحدثك فإنك لا تقوم بإغلاق أذنيك وإنما إغلاق عينيك أو تحويل بصرك إلى جهات أخرى كان تنظر إلى الأرض أو إلى سقف الغرفة أو إلى جهة غير مهمة وقد أصبح من المعروف لدى علماء النفس بأن الشخص الذي يخادع أو يبالغ في الحديث لايواصل النظر إلى عيون من يتحدث إليه ، وتتجنب العين مواصلة الاتصال بسبب إحساسها بالخجل كما هو المثل الدارج والقول السائد (النظر هو الذي يستحي)

إلا أن الشخص الذي لديه علة الكذب ويعلم هذه الحقيقة ، فإنه يبالغ في النظر عمدا إلى عيون الذي يحدثه لينفي عنه هذه الصفة محاولا إقناعه بأنه صادق .

ومن الملاحظ بان حدقة العين تتسع عندما تشاهد منظرا جميلا أو تسمع حديثا طيبا وتضيق عند مشاهدتها البشاعة والقبح والكذب والإزعاج ، كما يمكن عن طريق الاتصال البصري ملاحظة مشاعر الآخرين اتجاهنا وذلك من خلال قراءة نظراتهم وتعابير وجوهم في الارتياح والقبول والاضطراب أو الحب أو العدوانية أو الازدراء والتهكم كما يعتبر الاتصال بالنظر عنصر مهم ومصدر من مصادر التغذية العكسية أو التغذية الراجعة ويستطيع المتحدث أمام الجمهور أو المستمعين معرفة مدى قبول المستمعين له وفهمهم لما يتحدث عنه ومدى اتفاقهم معه بالرؤى أو مخالفتهم له ولما يقوله ولن يستطيع معرفة ذلك ان لم ينظر إليهم ويفهم لغة العيون .

ثالثاً – التعبير بالأنف nose expression تعتبر حاسة الشم من الحواس الخمسة وتتم بواسطة الأنف الذي يعتبر العضو البارز في وجه الإنسان ويرمز للشموخ ولإباء والعنفوان عند بعض الثقافة والحضارات البشرية .

وبالإضافة إلى ان حاسة الشم تتم من خلاله فإن لمسه أو حكه أثناء التحدث مع الآخرين يدل على الشك وعدم القبول وكذلك مسك الأنف من قبل شخص لشخص أخر

في حوار ونقاش حاد أو أثناء شجار يرمز إلى التحقير ولإهانة وكذلك إلقاء الشخص أرضا من قبل شخص آخر انتصر عليه فيقول هذا مرغ أنفه بالتراب ويعني أعلى درجات الإهانة .

رابعاً – التعبير بالفم والشفاه lips & mouth expression يتم التعبير والاتصال بواسطة الفم والشفاه من خلال الحديث والابتسامة وتبادل القبلات .ولحركات الشفاه معاني تدل على عدم الرضا أو التوتر والقلق أو الابتسامة والفرح وكذلك بالنسبة للفم في فتحة وإغلاقه أو التثاؤب أو الضغط على الأسنان فلكل هذه الحركات معاني وأهداف يتم تبادلها بين الناس ويتم فهمها وترجمتها وتلقي ردود الفعل عليها .فالابتسامة رسالة أمل ومحبة والمرح يجعل الحياة جميلة والعبوس يجعلها موحشة وثقيلة ، والابتسامة نوعان منها الصادقة ومنها الزائفة والاصطناعية ويسميها البعض الابتسامة الصفراء ونقول لهذه وتلك (الحياة كالرسالة ليس المهم أن تكون طويلة ولكن أن تكون مفيدة وحافلة بالفرح والمرح).

خامساً – لغة الصوت sound language إذا كانت الكلمات والعبارات تنقل المعاني والأفكار بين البشر فإن الصوت ينقل هذه العبارات والأفكار في معاني مختلفة ويضفي عليها الأحاسيس والشعور والفاعلية و ما يكنه الإنسان من إحساس بالغضب أو الحزن أو التوتر أو الإحباط أو عدم الاستجابة لسماع الآخرين والانصات لهم .

ويعتبر الصوت أداة لجذب انتباه الآخرين ويرفع من فاعلية التأثير والإقناع من خلال الكلمات والنطق السليم واستخدام النغمات المناسبة بحيث يراعي المتكلم تنويع نبرات وطبقات الصوت وأن لا يجعله رتيبا وغير مسموع في نهاية الجمل والكلمات . بل على المتكلم أن يراعي قواعد الصوت بحيث يكون جهوريا ، قويا ،واضحا ، معبرا وصريحا .

سادساً – الحركات الغامضة : المقصود بالحركات الغامضة (حركات الجسم التي يمكن أن تفسر في أكثر من معنى : مثل التثاؤب وفرقعة الأصابع ، والنعاس وهز الأرجل ، وإن كانت من المحظورات في الأماكن العامة بنظر بعض المجتمعات

والثقافات التي تسود بها ، إلا أنها موجودة وعادة ما تكون مصاحبة للاسترخاء والراحة وليس الملل والتذمر

كذلك هناك إيماءات تصاحب بعض الحركات مثل : النظرة السطحية الخالية من المشاعر ووضع رجل فوق رجل ، كذلك العبث ببعض الأشياء الموجودة أمامه أو خفض نظرة العينين إلى الأسفل . كل هذه الحركات يمكن من خلالها الاستدلال على شخصية الأفراد ومعرفة حقيقة ما يكنه هؤلاء من مشاعر وأحاسيس .

((تعلمت أن المتسلق الجيد يركز على هدفه ، ولا ينظر إلى الأسفل حيث المخاطر التي تشتت الذهن))

سابعاً – اللباس والمظهر : يعتبر اللباس والمظهر من قنوات الاتصال غير اللفظي المهمة ، لأنها تقدم الكثير من المعاني للمتلقين مباشرة ، فهي أولا – تعكس الحالة المادية والمستوى التعليمي والاجتماعي للأفراد ثانيا – تعتبر الرمز والمؤشر على الالتزام بالمعتقدات والأخلاق والقيم الدينية والسياسية التي يحملها الأفراد .

كما تعتبر مؤشر مهم في التعرف على شخص لم يسبق لنا أن التقيناه ومن خلال الوصف لما يلبسه من ملابس كذلك تعطي الملابس قوة جذب وانتباه للآخرين وقد تعبر أحيانا عن حالة من التمرد والخروج عن العادات والتقاليد أوتعكس ما يكنه الشخص من مشاعر وأحاسيس .

ثامناً – لون الملابس : فعندما يرتدي الإنسان الملابس السوداء فإنها تعبر عن حالة الحزن التي يعيشها الإنسان وعندما يرتدي الملابس البيضاء فهذا يعني أنه في حالة فرح وسرور لان اللون الأبيض يعبر عن الصفاء والنقاء والفرح .

لذلك لم تأت عملية هندسة وتصميم الملابس للعاملين بالشكل واللون من فراغ ، بل جاءت عن دراسة وبحث ، ومن هنا أصبح هناك نماذج مختلفة من الملابس في الأشكال والألوان للمهن المختلفة ولكل مهنة ما يتلاءم مع طبيعتها كما هي عند الأطباء وموظفي الصحة وفي شركات الكهرباء والماء والمصانع وموظفي البنوك وعمال النظافة وغيرها من المهن .

لقد تعلمت أن الحياة ليست لونا واحدا إنما فيها جميع الألوان : فيها الحلو وفيها المر، فيها الخير وفيها الشر، وفيها يومان ، يوم لك ويوم عليك ، فيها البيوت البيضاء والحدائق الخضراء والأزهار الحمراء والبحار والسماء الزرقاء وكل الألوان في سلة متكاملة ، وهذا سر جمالها وبقائها .

كل واحد منا يحب الألوان ولكل واحد منا لونه أو ألوانه المفضلة ، وهذه الألوان غالبا ما تبعث برسائل إلى الآخرين تعبر من خلالها عن سماتهم الشخصية وما بداخل أنفسهم من مشاعر وأحاسيس .

– **الألوان الغامقة** : وعادة ما تكون ذات تأثير كبير على نفوس الآخرين لأن ارتدائها مرتبط برجال الأعمال وأصحاب المراكز العليا ومتخذي القرارات المهمة وأصحاب النفوذ في الدولة والمجتمع (كاللون الرمادي الداكن واللون الكحلي واللون البني الداكن والأسود ، وإن كان لا يفضل ارتداء اللون الأسود في كثير من المناسبات .

وتدل هذه الألوان على شخصيات من يختارها بأنهم يمتازون بالحرص على عدم إظهار ما في داخلهم وليس بالسهولة معرفتهم كما يمتازون بالصبر والكتمان وسلوكهم أقرب إلى الغموض والدبلوماسية .

– **الألوان الفاتحة** كاللون الأبيض والبرتقالي والأصفر والأحمر الفاتح والبني الفاتح وتسمى بالألوان الدافئة لأن لونها يقترن من لون الشمس النار والدم وجميعهم مصدر ومنبع للدفء والحرارة والأشخاص الذين يفضلون هذه الألوان هم اجتماعيون ويمتازون بالحب والصراحة والصدق وحب الأهل والناس وهم عاطفيون ورقيقو المشاعر .

– **الألوان الباردة : ومنها**

اللون الأزرق والرمادي والسماوي وقد ارتبط اسمها باسماء الماء والسماء وما لهم من انعكاسات نفسية وداخلية توحي بالبرودة ، ومفضلو هذه الألوان يمتازون بشخصيات تميل إلى الاستقلالية وعدم الاختلاط بالآخرين ويقتصر حبهم على المقربين وغالبا ما يخلدون إلى التأمل والانعزال ، ولا يتأثرون لما يحدث للآخرين من سعادة أو تعاسة .

(لا تظن أن قيمة الشخص لا تتأثر بمظهره ، ومخطئ من يظن أن الناس لايحكمون علينا من خلال المظاهر والتصرفات)

تاسعاً – لغة المسافات :

تشكل المسافات وسائل وأدوات اتصال غير لفظية بين الناس على اعتبار أن تحديدها يمكن النظر إليه كمقياس على بعد وقرب العلاقة بين أطراف الاتصال . ومن خلال ذلك يمكن تقسيم المسافات إلى أربعة أنواع :

– **المسافة الحميمية** : وهي المسافة التي تبدأ من الصفر أي حالة الالتصاق الجسدي بين طرفي الاتصال وتمتد إلى 30 سم ، وهذه المسافة القريبة تعبر عن المحبة والود بين الأطراف : كالتي تنشأ بين الآباء والأبناء والأخوة والأخوات وتسمى بالعلاقة الحميمية . أو التي تنشأ بين الطبيب والمرضى أو بين مصففي الشعر الحلاقين والأفراد وغيرها من المهن التي تقتضي ذلك التقارب .

– **المسافة الشخصية** : وهي تبدأ من 40 سم إلى متر ويدخل ضمن هذا المدى الأصدقاء والأقرباء والمقربون ، وإذا ما أردنا معرفة العلاقة بين طرفين ، لابد أن ننظر إلى المسافة التي تفصل بينهما .

– **المسافة الاجتماعية** : وتبدأ من مسافة متر إلى مترين ، وعادة ما تكون قائمة بين مراكز الخدمات والوظائف العامة ومن يشغلها من جهة وبين الأفراد والمراجعين من أفراد المجتمع من جهة أخرى .

وتكون غالبا بين الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم من قبل أو تكون المعرفة بينهم تقوم على علاقات خدمية ولا تحمل الصفة الخاصة .

– **المسافة العامة** : وتبدأ من مترين فما أكثر وهذه ما نجدها بين الأفراد الذين يتصلون مع شخصيات عامة ومسؤولين في الدولة وفي مراكز إدارية عليا .

ومن خلال معرفة الشخصيات ومركزها الإداري ودرجة مسؤولياتها ، يمكن تحديد المسافات التي يجب أن تقوم بين هؤلاء وبين من يقابلهم من أفراد .

عاشراً – لغة اليدين والأصابع : إن لغة الإشارة تعتمد على الحركات والإيماءات التي تعبر عن الأفكار وهذه الاشارات عبارة عن رموز تتألف من اتحاد حركات الأيدي والأصابع مع بقية أجزاء الجسد .

ففي حركة اليدين قد تستعملان في المصافحة وإلقاء التحية فقد تكون هذه المصافحة صادقة ودافئة يشعر بها الشخص بشكل واضح من خلال نبض اليدين المشدودة وحرارتها وقد تكون عادية أو باردة تمتد بتثاقل وارتخاء مع عدم المبالاة بالشخص الذي نصافحه . كذلك فإن وضع اليدين أمام الجسم تدل على الخشوع أو الرجاء والدفاع عن النفس أمام من نقف أمامهم ، وأما وضع الأيدي في الجيب أو على الخصر فتدل على التعالي والكبرياء والغرور وأحيانا تدل على التحدي أو عدم المبالاة بما يدور أو يتحدث به الآخرون .

كما قد تكون رسائل ازدراء وعدم احترام يبعث بها البعض عن قصد أو غير قصد أحياناً للآخرين على اعتبار أنها من نمط سلوكهم .

بالرغم من أن حركات الجسد بكل أعضائه وما يصاحبها من إيماءات ، تبقى الوسيلة المساعدة على النجاح في التحدث للآخرين ، على اعتبار أنها توضح وتؤكد ما يريد المتحدث قوله من أفكارٍ وعباراتٍ تقارب الواقع وتنقل الرغبة والحماس إلى نفوس الآخرين بحيث تثير فيهم الرغبة للاستماع وتضمن المشاركة في الأحاسيس والمشاعر، ولكن بالرغم من ذلك، يفضّل عدم المبالغة باستخدام الحركات والاشارات بالأيدي كثيرًا، حتى لا تصبح مصدرًا لتشتت الذهن للمتلقين والمشاهدين والمتابعين وتحّول مضمون الرسالة عن هدفها الأساسي فبدلاً من أن تكون أداة للتوضيح والتأكيد لما يريد أن يقوله المتحدث ، فقد تصبح مصدرًا لتشتت الذهن ومبعثاً للملل الذي يحرف الاتصال أو الرسالة عن أهدافها الأصلية

حادي عشرة – الوقت : يعتبر الزمن القناة الأساسية التي تمر من خلالها جميع الاتصالات بكل أشكالها وأنواعها سواء كانت لفظية أو غير لفظية ، كتابية أو شفهية أو بالوسائل الحديثة .

فنحن نستطيع أن نتعرف على سير القطار أوالحافلة إن كانت سريعة أم بطيئة من خلال الزمن الذي يستغرق سيره من محطة ووصوله إلى محطة أخرى . كذلك نستطيع أن نحدد الزمن الذي يستغرقه الاتصال أو المكالمة التي أجريت وعدد الكلمات التي تم تبادلها بين طرفين خلال وحدة الزمن وأن نحدد ما إذا كان الاتصال سريعاً أم بطيئاً .

ولكن للزمن معنى آخر في مفهوم الاتصال ويأخذ أبعاداً لها كثير من المعاني التي تختلف عن إنه الجسر الذي يعبر عنه كل شيء في هذه الحياة وهو الرابح الأكبر فيها ، إلا أن له تقسيمات ، ويمكن لنا أن نوضحها من خلال العرض الآتي :

- **الساعة البيولوجية** : وهي الساعة الموجودة في داخل كل إنسان فينا ، تعد عليه الزمن وتسجل له توالي الليل والنهار وزمن النوم وزمن الاستيقاظ وأوقات الطعام والحاجات الفسيولوجية الأخرى
- **ساعة العمل** : وهي الساعة التي تتشابه مع الساعة البيولوجية وبمعنى آخر هي التي تنظم زمن العمل وزمن الراحة وتبرمج الوقت المتبقي وتوزعه على الحاجيات المتنوعة مثل العلاقات الاجتماعية والزيارات والعلاقات الأسرية والالتزامات الاجتماعية الأخرى . وكثيرا من الناس لايستطيعون تنظيم هذا الوقت وتوزيعه بين ساعات العمل والساعات المتبقية من الوقت على الحاجيات الأخرى فتتداخل الساعات مع بعضها البعض ويصبح الزمن مضغوطا لديهم فيضطرهم إلى سرقة الوقت المخصص لجانب معين وملئه بنشاط آخر على حساب الجوانب الأخرى وقد يكون على حساب الأسرة أو النوم أو أمور أخرى
- **الساعة الإدراكية** :

وتعني الساعة التي تعبر عن إحساس الإنسان أو الفرد بمرور الزمن ولذلك يقال في بعض الأحيان (لقد أدركنا الوقت أي الوقت المخصص قد شارف على الانتهاء) أو يشعر البعض بضرورة الاستعجال والسرعة فيقولون لنسرع في إنجاز ما تبقى قبل أن يدركنا الوقت أي قبل أن ينتهي الزمن المخصص لهذا العمل . فلو استمع مجموعة من الأفراد لمحاضرة يلقيها أحد الباحثين في مركز ثقافي وسألت البعض منهم ، تجد من يقول لك أن الوقت مر بسرعة كبيرة ، والبعض الآخر يقول لقد طال زمن هذه المحاضرة

وبالطبع يعود هذا إلى درجة انسجام واستمتاع وميول كل فرد من هؤلاء للموضوع الذي كان يدور في المحاضرة ، ولذلك سوف يكون إدراكهم للوقت مختلف فيما بينهم ، وهذا الإحساس بالوقت هو ما يفسر إدراكنا للوقت أو الساعة الإدراكية .

- **الساعة الموضوعية :**

والمقصود بالساعة الموضوعية الساعة التي تعد الزمن علينا وتسجل مرور الزمن فقد نلبسها في أيدينا أو نعلقها على الحائط وموجودة في السيارة أو القطار أو الطائرة فهي واحدة ومقياسها للوقت واحد وموحد ضمن ظروف موحدة ومساحة جغرافية واحدة فهي ساعة واحدة بحساب الزمن وإن اختلفت كميات الوقت التي تسجلها باختلاف المناطق والقارات .

- **الساعة القيمية :**

وتعني كيف ينظر المجتمع إلى الوقت وتقديره له بشكل عام . فالبعض ينظر إلى الوقت ومرور الزمن دون اعتبار ، وما لم يستطع تنفيذه اليوم يعمله غدا ، والبعض الآخر ينظر إلى الوقت بأنه ثمين وثروة وطنية يجب المحافظة عليها واستثمارها الاستثمار الأمثل والرشيد باعتباره مورد غير قابل للتخزين ولا يمكن استرجاعه أو استعادته مرة ثانية ، وهذه النظرة المختلفة يعود اختلافها إلى المجتمع وبنيته وثقافته بالإضافة إلى القيم التي تربى عليها منذ نعومة أظفاره .

- **الساعة النفسية :**

كل فرد منا يتميز بمجموعة من الطباع والخصائص ، وهذه الطباع والصفات أو الخصائص ، قد تتفق مع الآخرين أو تختلف عنهم لذلك يصدر من الفرد تصرفات وسلوكيات لا تتفق مع غيره من البشر ممن يحيطون به سواء في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع ، لذلك يحتاج كل فرد إلى ساعة خلوة ينفرد فيها مع الذات لمراجعة ما صدر أو يصدر عنه من تصرفات وتقييم المواقف السابقة أو مايجب فعله في المستقبل والمواقف اللاحقة ووضع حلول مقبولة من وجهة نظره .

وهذه الوقفة مع الذات قد تطول أو تقصر حسب قدرات الشخص في محاكمة الأمور محاكمة عقلانية و موضوعية ومدى رضاه عن النتائج .

- **الساعة الاجتماعية :**

وهي الوقت المتفق عليه من قبل المجتمع وأقره العرف السائد بينهم على كيفية الاتصال والتواصل مع بعضهم البعض كأن يكون من غير اللائق الاتصال بالهاتف في ساعة متأخرة من الليل إلا في ظروف قاهرة ، أو الزيارة في فترة القيلولة أو القيام بزيارة دون موعد مسبق أو تحديد فترة تقبل التهاني أو التعازي

في أيام وأوقات محددة .

لذلك يعتبر هذا الوقت تم تحديده بواسطة وقوة العرف الاجتماعي الذي تم وضعه من قبل أفراد المجتمع أنفسهم ، وهذا العرف يختلف بطبيعة الحال من مجتمع لآخر ومن منطقة إلى منطقة أخرى ومن دولة إلى دولة ثانية .

الخلاصة

- يتمثل الاتصال غير اللفظي حركات الجسم أو لغة الجسم اللغة الصامتة

- تقسم أنواع الاشارات غير اللفظية إلى رموز الأداء وتشمل حركات الجسد مثل تعبير الوجه وحركات العيون والإيماءات ، ورموز اصطناعية مثل نوع ولون الملابس وأدوات التجميل والأثاث والبناء ، ورموز إعلامية نتيجة الاختيارات والترتيب لوسائل الاتصال الجماهيرية ، مثل حجم الأجهزة ونوع الصورة ، والألوان والظلال والمؤثرات الصوتية ، ورموز ظرفية وتنشأ من خلال استخدام الزمان والمكان من حول أطراف الاتصال مثل ترتيب الأماكن وجلوس الأفراد .

- تشتمل حركات الجسد على تعابير الوجه ، اللباس والمظهر ، الألوان ، الاتصال البصري ، التعبير بالأنف ، الفم والشفاه ، الحركات الغامضة ، لغة الصوت ، المسافة ، لغة اليدين والأصابع ، الوقت .

Damascus University

أسئلة الوحدة

1- عرف الاتصال غير اللفظي .

2- تحدث عن مزايا الاتصال غير اللفظي .

3- ماهي الرموز المستخدمة في الاتصال غير الفظي .

4- تحدث عن الأساليب المستخدمة في الاتصال غير اللفظي .

Damascus University

المراجع العربية

- أبو النصر. د محمد – سلسلة المدرب العملية – لغة الجسم – دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي – مجموعة النيل العربية – القاهرة 2006

- الأميري . د أحمد البراء (أيها الأصدقاء تعالوا نختلف ؟ الطبعة الثانية – مكتبة العبيكان – الرياض المملكة العربية السعودية 2007

-**الجيوسي، د محمد بلال** . أنت و أنا . مقدمه في مهارات التواصل الإنساني مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2002 .

-**السويدان، د طارق محمد** . التدريب والتدريس والإبداع . ، حقيبة تدريبية ، 2005 .

- عواد . د يونس ومجموعة من المؤلفين – مبادئ الإدارة ووظائفها – منشورات جامعة دمشق – دمشق 2004 .

- عواد . يونس ، وظائف الإدارة الطبعة الثانية – منشورات جامعة دمشق – دمشق – سورية 1998 .

- الهواري . د سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية الأسرار الـ 14 –مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في مصر والعالم العربي – الطبعة الخامسة عام 2000 .

- ياغي . عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية – الرياض 1983 .

المراجع الأجنبية :

- Autoren Kollektiv ; Leitung Der Wirtschaft – Berlin 2005 .

-**Beal, M. L.; Shaw, M. M.;** & **Seiler, W. J.** 2006. Instructor's Resource Manual for Communication: Making connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

-**Pearson, J.C.** and **P.E. Nelson**, An Introduction to Human Communication. 7th ed. 1997, Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

- R . Ross ,Speech Communication , Fourth Ed . Prentice –Hall, Inc 1977 .

-**Seiler, W. J.** & **Beal, M. L.** 2006. Communication: Making Connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

- Willard V Merrihue Managing by Communication (New York McGraww –Hill Book Company .Inc . 1960 .

Damascus University

الوحدة الخامسة : الاتصال الالكتروني

أهداف الوحدة :

- التعرف على مفهوم الاتصال الالكتروني وأهميته .
- التعرف على خصائص الاتصال الالكتروني .
- التعرف على مبادئ استخدام الاتصال الالكتروني .
- التعرف على مفهوم الشبكات الاجتماعية ، وأنواعها ، ومزاياها .
- التعرف على مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية .
- التعرف على البريد الالكتروني ، ومزاياه ، وعيوبه .
- التعرف على الرسائل الفورية ، ومزاياها ، وعيوبها .
- التعرف على المدونات الالكترونية ، وأنواعها ، ومزاياها .
- التعرف على المدونات المتناهية الصغر واستخداماتها .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1- مفهوم وسائل الاتصال الإكتروني وأهميتها :

أحدثت التطورات التكنولوجية الحديثة منذ منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي , نقلة نوعية وثورة حقيقية في عالم الاتصالات ، حيث انتشرت شبكة الانترنت في كافة أرجاء المعمورة , ومهدت الطريق لكافة المجتمعات، والمنظمات، والأفراد ، والجماعات ، للتقارب ، والتعارف، وتبادل الآرء والأفكار، والرغبات.

وفي هذا السياق يرى" روبن وبرنت "أن الاتصال الالكتروني هو أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات (مكاوي ، 1997 ، ص 63) .

يلاحظ أن هذا التعريف يركز على الأدوات التي تتم من خلالها عملية الاتصال .

وفي سياق مختلف يركز (علم الدين ، 2005 ، ص 141) في تعريفه للاتصال الالكتروني على دور العنصر البشري مبيناً أنه عملية جمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات واستخدامها، مع الاعتراف بأهمية الإنسان والأهداف التي يضعها والقيم التي يستخدمها في تحديد مدى تحكمه في التكنولوجيا ومساهمته في إثراء حياته .

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الالكتروني هو رافد لتكنولوجيا المعلومات ، على أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات والمعلومات والمعارف، وأدواتها الأساسية بلا منازع هي الحاسب وبرمجياته، التي تستهلك طاقته الحسابية في تحويل هذه المادة الخام إلى سلع وخدمات معلوماتية، أما التوزيع فيتم من خلال التفاعل الفوري بين الإنسان والآلة، أو من خلال أساليب البث المباشر وغير المباشر، كما هي الحال في أجهزة الإعلام أو من خلال شبكات البيانات، التي تصل بين كمبيوتر وآخر أو بينه وبين وحداته الطرفية.

فالاتصال الالكتروني يتمثل في القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل وبث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر .

وبشكل عام يمكن القول أن الاتصال الالكتروني يعتبر بمثابة الدورة الدموية في حياة أية منظمة لأنه يسمح للأطراف ذات المصالح مع المنظمة بمشاركة ، ومراجعة، والاستجابة

للمعلومات، والمساهمة بمعلومات جديدة. فالاتصال الاكتروني ساعد في تغيير العلاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة معها وبشكل غير من الطريقة التي تدار بها المنظمة ، وعدل من توقعات وسلوكيات العاملين والعملاء . ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي :

(Bovee& thil ,2014 , p129 ,Guffey& loewy ,2011 , p189)

– يعتمد الكثير من العملاء على وسائل الاتصال الالكتروني للحصول على معلومات حول المنظمة وأنشطتها ، كما أنهم قد يساهمون من خلال مشاركاتهم بنشر هذه المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد خلال وقت قصير ، كذلك فقد ساعدت وسائل الاتصال الالكتروني في تشجيع التجارة الالكترونية .

– ساهمت وسائل الاتصال الالكتروني في حفظ عدد كبير من الملفات ، والبيانات ، والمعلومات ، التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت .

– ساعدت وسائل الاتصال الالكتروني في جعل عملية اتخاذ القرار أكثر سهولة ، كما أنها سهلت مشاركة عدد أكبر من العاملين في اتخاذها .

– على الرغم من أن وسائل الاتصال الالكتروني قد قللت من الرقابة التي يمكن للمنظمات أن تفرضها على طبيعة ومحتوى الاتصال ، فإن المنظمات الذكية هي التي تتعلم كيفية تعديل اتصالاتها بشكل يتلائم مع هذه الوسائل وبشكل يرحب بمشاركة أكبر للأطراف ذات المصلحة معها .

– تغيير وكسر خطوط الاتصال التقليدية وتسلسل السلطة،الأمر الذي يسمح بتدفق أكبر للمعلومات والأفكار، وفي تكوين فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي .

– أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن العاملين في الشركات الأمريكية يتوقعون مساهمة أكبر من مدرائهم في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي، وأن مانسبته 80% من العاملين المستطلعة آراءهم يعتقدون أن المدراء الذين لديهم تواصل أكبر مع وسائل التواصل الاجتماعي سيكونون أكثر قدرة على النجاح في إدارة منظماتهم ، وأنهم

يفضلون العمل في المنظمات التي لديها نشاط أكبر في التعامل مع وسائل الاتصال الاجتماعي .

2- أنواع وسائل الاتصال الالكتروني :

توجد مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الالكتروني التي يمكن للمنظمات استخدامها منها البريد الالكتروني ، الشبكات الاجتماعية ، المدونات والتدوين متناهي الصغر، مواقع المشاركة الإعلامية والمعلومات، الرسائل الفورية والنصية .

3- خصائص الاتصال الالكتروني :

تشتمل خصائص الاتصال الالكتروني على ما يلي:

- **التفاعلية** : حيث يؤثر المشاركون في عملية الاتصال الالكتروني، على أدوار الآخرين وأفكارهم، ويتبادلون معهم المعلومات، وهو ما يطلق عليه الممارسة الاتصالية، والمعلوماتية المتبادلة أو التفاعلية، فمن خلال وسائل الاتصال الالكتروني، سيظهر نوع جديد من منتديات الاتصال، والحوار الثقافي المتكامل، والمتفاعل عن بعد، مما سيجعل المتلقي متفاعلاً مع وسائل الاتصال تفاعلًا إيجابيًا.

- **المحدودية** : حيث يمكن توجيه الاتصال الالكتروني إلى فردٍ، أو مجموعةٍ معينةٍ من الأفراد .

- **التوقيت المناسب** : حيث يمكن عن طريق الاتصال الالكتروني، القيام بالاتصال ، في الوقت المناسب للفرد، دون ارتباط بالأفراد الآخرين، أو الجماعات الأخرى .

- **القابلية للتحويل** : أي القدرة على نقل المعلومات، عن طريق الاتصال الالكتروني لها، من وسيط لآخر.

-**الشيوع والانتشار**: التي تعني إمكان نقل المعلومات عن طريق الاتصال الالكتروني، من مكان لآخر بكل يسر وسهولة، وبالتالي يمكن الاتصال الالكتروني من الانتشار حول العالم، وداخل كل طبقة من طبقات المجتمع.

-**العالمية أو الكونية** : على أساس أن البيئة الأساسية الجديدة للاتصال الالكتروني، ووسائل الاتصال والمعلومات، أصبحت بيئةً عالميةً.

- **زوال الفروق التقليدية بين وسائل نشر المعلومات:** المتمثلة في الصحف والكتب والمجلات حيث أصبح مضمون أي وسيلة منها عن طريق الاتصال الالكتروني، متاحًا ومشاعًا في جميع الوسائل الأخرى وبأشكالٍ وأساليب عرضٍ وتقديمٍ مختلفةٍ ومتطورةٍ.

وأخيراً لابد من الإشارة إلى أنه وعلى الرغم من أن معظم اتصالات المنظمة تتم إلكترونياً ، إلا أن هذا لايلغي أهمية الاتصال الكتابي في الحالات التالية :

- عند الحاجة لوثيقة رسمية كشرح سياسات المنظمة وإجراءاتها.
- عندما يكون الاتصال الكتابي مطلوب قانونياً .
- عند الرغبة في المحافظة على سجل دائم ، غير متغير ، وثقة .

4- مبادئ استخدام وسائل الاتصال الالكتروني :

توجد مجموعة من المبادئ الخاصة بوسائل الاتصال الالكتروني منها :

- **المشاركة** : تتيح وسائل الاتصال الالكتروني مشاركة المنظمة إنتاجها مع الآخرين، والاستفادة من مساهمات الآخرين .
- **التحاور**: تسمح وسائل الاتصال الالكتروني لإدارة المنظمات بالاستماع ، والمشاركة، بالآراء والمناقشات مع الآخرين (عملاء ، موردين ، عاملين ، ممولين ، ملاك ،.....) ، مما يوسع من فهمها لمصالح هذه الأطراف ويزيد من قدرتها على تحقيق التناسب في المصالح فيما بينها بشكل يزيد من تأثيرها ونفوذها .
- **التواصل** : تساعد وسائل الاتصال الالكتروني إدارة المنظمة في تحديد الأولويات في التعاون مع الآخرين، سواء كانوا مجموعة، أو منظمة، أو غيرها؛ وأن تستهدف ذوي التأثير الذين يمكن أن ينشروا رسالتها .
- **الجماعة** : تساعد وسائل الاتصال الالكتروني إدارة المنظمة في بناء علاقات عبر الانترنت مع أشخاص في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي يساهم في انتشارها عالمياً.

5 – الشبكات الاجتماعية :

وهي خدمات الكترونية تساعد الأفراد والمنظمات على الاتصال وتبادل المعلومات ومن أهم هذه الشبكات نذكر : (Bovee& Thil ,2014 , p134 – 136)

- الفيسبوك : Facebook

الفيسبوك هو منصة مصممة من أجل أن يتشارك ويتواصل الأفراد من خلالها، لذلك هي خصوصية وشخصية .

من أجل استخدام الموقع، يقوم المستخدمون بالتسجيل فيه، وبإنشاء ملف شخصي، ثم إضافة مستخدمين آخرين كأصدقاء، وتبادل الرسائل والانضمام إلى مجموعات أو صفحات تلاقي الاستحسان لديهم وتشكل مصدر اهتمام معين عندهم .

تتزايد شعبية الفيسبوك أكثر وأكثر فبدلاً من اقتناء موقع خاص على شبكة الانترنت، فإنه يمكن إنشاء صفحة وتحديثهاعلى الفيسبوك مجاناً .

وبشكل عام يمكن القول أن التعامل مع الفيسبوك يمكن أن يتم إما من خلال صفحات أو من خلال مجموعات .

تُمكّن **صفحات الفيسبوك** الشخصيات العامة ، والمنظمات ، والكيانات الأخرى من إنشاء وجود حقيقي وعام على الفيسبوك ، وعلى عكس الملف الشخصي، تكون صفحات الفيسبوك مرئية للجميع على شبكة الانترنت تلقائياً ، حيث يمكن لأي فرد الاتصال مع هذه الصفحات، وأن يصبح من معجبيها ، ومن ثم يتلقى التحديثات الخاصة بها في الأخبار الواردة ويتفاعل معها.

أما مجموعات الفيسبوك فهي للتواصل ضمن مجموعة صغيرة من الأفراد لتشاطر الاهتمامات المشتركة فيما بينهم . تسمح المجموعات للأفراد بالالتقاء حول قضية، مسألة، أو نشاط مشترك، تنظيم أو التعبير عن غايات معينة، ومناقشة القضايا، ونشر الصور ، وتبادل المحتويات ذات الصلة.

وهنا لابد من التنويه أنه عندما يتم إنشاء مجموعة، فإنها يمكن أن تكون متاحة للجميع، أو أن تكون مغلقة بحيث تكون موافقة المسؤول عن المجموعة مطلوبة من أجل انضمام الأعضاء أو الاحتفاظ بها خاصة وعن طريق الدعوة فقط.

وكما هو الحال مع الصفحات، يتم تضمين الرسائل الجديدة في الخلاصة الإخبارية للمجموعة ويمكن للأعضاء التفاعل والمشاركة ، وقد بلغ عدد مستخدمي الفيسبوك **1.3** مليار مستخدم منهم 680 مليون مستخدم على الهاتف النقال .

(مصدر البيانات Statistic Brain 2014)

- **لينكد إن : Linkedin** هو عبارة عن شبكة تواصل مهنية، حيث يمكن للفرد أو المنظمة إنشاء ملف تعريف مفصل عنها ، والتواصل مع الأفراد والجماعات التي لديها اهتمامات مماثلة . وقد اصبح هذا الموقع على نحو متزايد مكاناً للباحثين عن عمل وأولئك الذين يبحثون عن أشخاص لتوظيفه ، فإذا أراد أحد ما أن يعرف المزيد عن مسار الفرد المهني، يمكنه الاطلاع على ملفه على" لينكد إن ، وقد بلغ عدد مستخدمي لينكد إن في عام 2104 (277) مليون مستخدم مع انضمام عضوين جديدين كل ثانية .

(مصدر البيانات Statistic Brain 2014)

- **غوغل+ : + GOOGLE** تم تصميم غوغل(+ غوغل بلس) ليكون امتداداً اجتماعيا لمحرك البحث غوغل، وقد حظي الموقع بنمو خلال فترة قصيرة لم تعرفه أي من الشبكات الاجتماعية الأخرى .وتتنافس هذه الخدمة مع الفيسبوك، وقد استحدثت خدمتين مفيدتين مجانيتين : الدوائر Circles ، ومكالمات الفيديو Hangouts. وهي خدمة دردشة مع فيديو مجانية تسمح بدردشات من شخص لشخص ودردشات جماعية على حد سواء مع ما يصل إلى 10 مستخدمين في وقت واحد .بالإضافة إلى مكالمات الفيديو، يمكن لمستخدمي Hangout تبادل الوثائق، والصور والفيديو مع المستخدمين الآخرين.

أما الدوائر فهي وسيلة لجمع الأشخاص معا استناداً على العلاقة القائمة معهم . فقد يكون للمنظمة دوائر لمختلف العملاء، زملاء العمل، مجموعات الاهتمامات .

- **انستاغرام : INSTEGRAM**

هو وسيلة سريعة ومجانية لمشاركة المنظمة من خلال الصور أو الفيديو. يتم العمل في هذا البرنامج من خلال القيام أولاً بالتسجيل في هذا البرنامج، ثم التقاط صورة أو فيديو،

وتستخدم فلتر لتحويل مظهر أي منهما، ومن ثم تضيفهما إلى انستاغرام وحتى يمكنك مشاطرتهما على الفيسبوك، تويتر، وأكثر من ذلك كما أن لدى هذا التطبيق ميزة تسمى "إنستاغرام مباشر "تتيح للمستخدمين إرسال الصور ومقاطع الفيديو مباشرة إلى صديق معين أو مجموعة من الأصدقاء بدلاً من أن تكون معروضة للجميع» .

تعتبر الشبكات الاجتماعية مفيدة لمنظمات الأعمال خاصة عندما يقدم كافة المشاركين المعلومات ويستقبلونها ، ويقدمون النصح ، والدعم ، وبشكل عام يمكن القول أن الشبكات الاجتماعية تستخدم في الاتصال من خلال دورها في :

- **تعزيز تكامل الموارد البشرية في المنظمة** : فالشبكات الاجتماعية الداخلية يمكن أن تساعد العاملين الجدد في الاندماج داخل عملهم الجديد بسرعة أكبر من خلال تسهيل الاتصال بالعاملين القدامى وبالتالي تتيح لهم ، التعرف على آراء ، وخبرات ، ومعلومات من سبقهم بالعمل ، والتغلب على معوقات الاتصال التقليدية

- **إنشاء العلاقات وتعزيز التعاون** : فالشبكات الاجتماعية تلعب دوراً مساعداً في اختيار أفضل الأفراد للتعامل معهم داخل المنظمة ، وفي المنظمات الأخرى ، الأمر الذي يساهم في إقامة مشاريع مشتركة ، إكتساب المعارف والخبرات داخل المنظمة ، السماح بالتواصل قبل وبعد الأحداث المهمة ، وفي هذ الصدد ترجع شركة (EMC) الوفورات التي حققتها في التكاليف ب 40 مليون دولار ، إلى شبكتها الاجتماعية الداخلية التي ساعدت العاملين في الشركة على إدارة الموارد المتاحة بكفاءة أكبر ، وقللت الحاجة إلى إجراء عقود توظيف جديدة .

- **تكوين الجماعات** : تعتبر الشبكات الاجتماعية أداة مهمة في تكوين الجماعات من خلال جمع الأشخاص الذين يرتبطون بمصالح ، أو اهتمامات مشتركة تجاه منتج أو فكرة معاً ، فالشركات كبيرة الحجم يمكن أن تستخدم الشبكات الاجتماعية في جمع الخبراء الذين يعملون في فروع وبلدان مختلفة ، كذلك فإن العديد من العملاء يثقون في أخبار الشبكات الاجتماعية ويعتمدون عليها في اتخاذ قرارهم الشرائي .

- **الموقف الاجتماعي** : يعبر الموقف الاجتماعي من العلامة التجارية للمنظمة أحد أهم المقاييس التي تعبر عن كيفية تعامل المنظمة وقدرتها على التفاعل مع الأطراف ذات المصلحة معها ، فعلى سبيل المثال يعبر عدد زوار مواقع الفيسبوك للشركات على درجة جماهيريتها بين العملاء .
- **فهم الأسواق المستهدفة** : تساعد الشبكات الاجتماعية في تسهيل عملية الاتصال مع عدد كبير من العملاء وبالتالي الحصول على معلومات مهمة حول آراءهم ومقترحاتهم وانتقاداتهم فيما يتعلق بالمنظمة ومنتجاتها ، الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق فهم أكبر لسوقها ، وللشريحة المستهدفة .
- **اختيار العاملين وإيجاد الشركاء** : تستطيع المنظمات عبر الشبكات الاجتماعية أن تجد العاملين المناسبين للوظائف ، اختيار الخبراء وإبرام العقود معهم ، اختيار الموردين ، التعرف على شركاء الأعمال ، فعلى سبيل المثال تساعد شبكة لينكد إن المنظمات في اختيار العاملين المناسبين حيث أنها تحتوي على توصيات من قبل الأساتذة ، أو زملاء العمل السابقين .
- **الاتصال مع البائعين المحتملين** : يستطيع البائعون المحتملون عبر شبكاتهم الاجتماعية كشبكة لينكد إن في ايجاد المشترين المحتملين ، الأمر الذي من شأنه أن يخفض تكلفة الاتصال مع العملاء وخاصة الاتصال الهاتفي .
- **دعم العملاء** : فالشبكات الاجتماعية تساهم في دعم العملاء من خلال الرد على استفساراتهم ، وحل مشاكلهم من قبل المنظمة .

إن قيام الشبكات الاجتماعية بهذا الدور المهم يتطلب :

- استخدام مزيج الشبكات الأفضل لكل رسالة ، أو غرض ، فعلى سبيل المثال يعتبر الفيسبوك أداة مهمة تستخدمها المنظمات في الاتصال غير الرسمي ، أما في الاتصال الرسمي كاستطلاع الآراء حول رسالة المنظمة فلا تعتبر هذه الشبكة مفيدة.
- تقديم محتوى معلوماتي ذو قيمة لأعضاء الشبكة ، فالعميل على سبيل المثال لايرغب بأن يكون عميل مستهدف فقط من الاتصال ، حيث أنه وفي المقام الأول

يسعى للحصول على معلومات قيمة عن المنظمة ، ومنتجاتها ، وأسعارها ، وعروضها .

- الانضمام للمحادثات الموجودة من خلال الرد على التعليقات ، والإجابة على الاستفسارات ، والرد على الإشاعات أو المعلومات المضللة .
- ضرورة رط الشبكة الاجتماعية للمنظمة بموقعها الرسمي ،لأنه المعبر الرئيس عنها ووسيلة أساسية للتعرف عليها وعلى أنشطتها .
- تسهيل بناء المجموعات ، فعلى سبيل المثال بإمكان المنظمة من خلال الشبكات الاجتماعية أن تبني وتوسع شبكتها الخاصة ، فالمجموعات وسيلة أساسية للتواصل مع الأفراد الذين لديهم اهتمامات محددة كامتلاك المنتج .
- الحفاظ على الطابع الشخصي في التعامل وخاصة في الشبكات غير الرسمية كالفيسبوك .

6 – مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية :

يشير مفهوم مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية إلى تلك المواقع الالكترونية التي تعتمد على مشاركة المستخدم فيها ، وهي تقسم إلى قسمين :

(Bovee& Thil ,2014 , p138 – 140)

– **المواقع التي تعتمد على المستخدم** : وهي المواقع التي تعتمد على مشاركة المستخدم بشكل أكبر من مشاركة المالك أو المؤسس ، ومن الأمثلة التي يمكن ذكرها في هذا السياق ، موقع يوتيوب ، وهو موقع على الانترنت متخصص بمشاركة الفيديو، مملوك من قبل غوغل، وهو يسمح للمستخدمين بتحميل ومشاهدة ومشاركة مقاطع الفيديو ، مقاطع الأفلام ، والتلفزيون، والموسيقى ، الفيديو، وأشرطة الفيديو التعليمية ، التصويت ، التعليق . إن نجاح المنظمات في استخدام مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية يتطلب منها تقديم معلومات قيمة ، فعلى سبيل المثال فإن عرض المنظمة لفيديو يوضح كيفية استعمال المنتج بطريقة أكثر فعالية يعتبر أفضل من عرضها لفيديو يتحدث عن عظمة المنظمة التي قامت بإنتاج المنتج .

كذلك يجب أن تكون إمكانية الوصول إلى المادة والمشاركة فيها سهلاً ، فعلى سبيل المثال إذا امتلكت المنظمة قناة على اليوتيوب فيجب عليها أن تنظم عرض الفيديوهات بطريقة تجعل من السهل على الزوار الوصول إليها ، وبحيث يمكن للمستخدمين غير المسجلين مشاهدة أشرطة الفيديو، وتحميل عدد غير محدود من الفيديوهات ، هذا وقد بلغ عدد المشاهدات للفيديوهات على اليوتيوب ، 2مليار مشاهدة للفيديوهات يوميا 900 مليون زيارة كل شهر

(مصدر البيانات Statistic Brain 2014)

- **مواقع الأسئلة والأجوبة** : تتيح هذه المواقع الإمكانية للزائر للإجابة على تساؤلات زوار آخرين وكمثال عليها موقع (http://answers.yahoo.com).

إن الإجابة على الأسئلة على هذه المواقع تساعد في بناء العلامة التجارية للمنظمة ، وفي الرد على المعلومات المضللة ، وتوضح مدى التزام المنظمة بخدمة عملائها ، فالإجابة على أي تساؤل اليوم هو بمثابة إجابة على أي فرد يزور الموقع في المستقبل ولديه نفس التساؤل .

7 - البريد الالكتروني :

يعتبر البريد الالكتروني أهم وسائل الاتصال في العقود الأخيرة نظراً لما يقدمه من سرعة وكفاءة في عملية الاتصال مقارنة بالوسائل التقليدية (الفاكس ، الرسائل المكتوبة ،...).

وبشكل عام يمكن القول أنه وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للبريد الالكتروني كوسيلة اتصال إلا أن أهميته بدأت في التراجع في السنوات القليلة الماضية وخاصة مع ظهور الوسائل الأحدث كالشبكات الاجتماعية ، الرسائل الفورية ، التدوين والتدوين المتناهي الصغر ، فعلى سبيل المثال تعتبر الرسائل الفورية أفضل من البريد الالكتروني في المحادثات ، كذلك فإن المدونات أفضل من البريد الالكتروني في إدارة المشروعات .

بالإضافة لذلك ، وعلى الرغم من أن البريد الالكتروني يمتاز بالسرعة وخاصة في إرسال الرسائل القصيرة لعدد كبير من الأفراد ، إلا أنه وفي المقابل يعاب عليه عدم التمييز في المعاملة فيما بينهم .

يمر البريد الالكتروني بثلاث مراحل رئيسة وهي :

(Bovee& Thil ,2014 , p141 – 143)

أ – **تخطيط الرسالة** : يشتمل تخطيط الرسالة على ضرورة أن تكون الرسالة مفيدة تحقق الهدف المرجو منها ، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من الشركات على أنماط وسياسات رسمية تحدد كيفية استخدام العاملين فيها للبريد الالكتروني بما يتضمنه ذلك من فرض قيود على استخدام خدمات البريد الالكتروني لأغراض شخصية ، إرسال معلومات موثوقة ، إرسال مواد يمكن أن تلقى اعتراض .

بالإضافة لذلك ، يقوم بعض العاملين بمراقبة البريد الإلكتورني سواء بواسطة برامج مخصصة لذلك ، أو من خلال قراءة بعض الرسائل المختارة .

وبشكل عام يمكن القول أنه وبغض النظر عن السياسات الرسمية التي قد تقرها بعض المنظمات فيما يتعلق بالبريد الالكتروني ، فإن كل مستخدم للبريد الالكتروني يجب أن يكون حذراً من البرامج التي قد تحوي فيروسات ، أو إرسال صور غير ملاءمة .

ب– **كتابة الرسالة** : تختلف كتابة رسائل البريد الالكتروني في منظمات الأعمال عن كتابة رسائل البريد الالكتروني لأغراض شخصية ، فجودة الكتابة وأسلوبها عادة ماتكون أعلى في رسائل منظمات الأعمال ، فعلى سبيل المثال تعتبر رسائل البريد الالكتروني بمثابة دليل ومستند قانوني بمائل الرسائل الكتابية .

يعتبر سطر الموضوع من أهم أسطر البريد الالكتروني لأنه سيكون المحفز الأساسي للقارئ لاختيار الرسائل التي سيقوم بقراءتها رسمياً وقوياً كاستخدام ألفاظ مثل (مهم ، عاجل ، ضروري ، السرعة القصوى ، ..) .

بالإضافة لذلك يجب أن تكون لغة الكتابة معبرة عن الأفكار ، الأسئلة ، العروض ، الاتجاهات ، فعلى سبيل المثال فإن استخدام تعبير مبيعات شهر تموز قد يعبر عن مضمون الرسالة ولكنه لايبين فيما إذا كانت هذه المبيعات جيدة أو سيئة.

ج- اتمام الرسالة : بعد الانتهاء من كتابة الرسالة يجب مراجعتها بعناية لملاحظة فيما إذا كانت تعبر عن الهدف منها ، وللتأكد من خلوها من الأخطاء ، والتأكد من الأفراد الذين سترسل لهم .

و فيما يلي نورد الاعتبارات الواجب مراعاتها في كتابة رسائل البريد الالكتروني :

- يجب أن لاتجعل القارئ يعيد الكتابة بحثاً عن المزيد من التفاصيل ، الأمر الذي يتطلب أن تكون المعلومات واضحة ، تجيب على النقاط المهمة ، تحدد الزمن المطلوب للقيم بالعمل ، لأن الكثير من الأفراد يتجاهلون الرسائل غير الواضحة أو التي لاتحوي على جدول زمني .
- عند الرد على الرسائل يجب أن تذكر القارئ بالأمر الذي تجيب عليه ، فالكثير من الأفراد تأتيهم عشرات رسائل البريد الالكتروني يومياً وهم بحاجة للتذكير بالموضوع الذي يتم الرد عليه .
- يجب تجنب إرسال رسائل طويلة ، ومعقدة عبر البريد الالكتروني ، فإذا كانت الرسالة طويلة يفضل أن تكون ضمن المرفقات .
- اختيار مستوى الرسمية المناسب ، فالرسمية بين زملاء الدراسة لاتعتبر ضرورية ، بينما تعتبر الرسائل الرسمية مفيدة وخاصة عندما ترسل للعملاء ، أو للإدارة العليا .
- الاحتفاظ بملف بالرسائل التي قد ترسل باستمرار لأن ذلك يقلل الوقت والجهد المبذول في إعدادها .
- يجب أن تكون كل الرسائل في البريد الوارد مقروءة حتى لايعطي ذلك انطباع بإهمال بعض الأفراد .
- عدم التنسيق المبالغ فيه للرسالة من حيث استخدام نمط ، وحجم خط غريب ، أو استخدام الألوان بكثرة لأن ذلك قد يزعج القارئ ويشتت انتباهه .
- ضرورة توخي الحذر والدقة في إعداد ، وكتابة ، وإرسال الرسالة لأن الرسالة يمكن أن يعاد توجيهها ، كما قد يتم الاحتفاظ بها بشكل دائم .
- الانتباه إلى قواعد اللغة والأخطاء الإملائية .

وفي النهاية لابد من القول أنه وعلى الرغم من تراجع الأهمية النسبية للبريد الالكتروني كوسيلة للاتصال في المنظمات فإنها لاتزال محافظة على وجودها داخل المنظمات وذلك للأسباب التالية :

- إن البريد الالكتروني وسيلة اتصال عالمية يمكن أن يصل إلى أي منطقة في العالم بمجرد وضع عنوان المستقبل .
- إن البريد الالكتروني مازال مفيداً للرسائل الخاصة ، والقصيرة إلى المتوسطة وخاصة عندما يكون الاتصال بين طرفين فقط .
- إن البريد الإلكتروني مازال مفيداً في الأمور غير المستعجلة .

8 – الرسائل الفورية والرسائل النصية :

تمثل الرسائل الفورية تلك الرسائل التي تتم فيها محادثة بين طرفين عبر الحاسب ، أو أجهزة الهاتف المحمول .

تمتاز الرسائل الفورية بإمكاني إجراء المحادثات المباشرة بشكل فوري مع الأفراد في مكان تواجدهم ، كما أنها تتيح تحميل الوثائق ، والأشرطة المصورة ، نقل الأخبار العاجلة من المواقع الالكترونية والشبكات الاجتماعية .

أما الرسائل النصية فهي تلك التي ترسل عبر الحاسب ، أو أجهزة الهاتف المحمول ، وهي تتكامل مع الوسائل الأخرى كالشبكات الاجتماعية ، وهي مفيدة في التسويق (إعلام العملاء بسعر البيع الجديد) ، خدمات العملاء (التذكير بالمواعيد ، حالة الطرق) ، العمليات المالية (شراء وبيع الأسهم عبر الهاتف المحمول) ، إدارة الأزمات (إعلام جميع العاملين بمشكلة ما) ، مراقبة العمليات (إعلام التقنيين بوجود مشكلة بشبكة الحواسب) .

تمتاز الرسائل الفورية بقدرتها على الاستجابة الفورية للأمور المستعجلة ، تكلفتها المنخفضة مقارنة بالاتصال الهاتفي أو البريد الالكتروني ، متوفرة بكثرة في مختلف وسائل الاتصال ، أنها محددة الاتصال مع الشخص المطلوب وهي لاتحتمل الخطأ في ذلك كإرسال بريد إلكتروني للشخص الخطأ .

وبالمقابل يعاب عليها مشاكل الأمن وخاصة لاحتمال اختراقها من قبل طرف ثالث ، عدم التأكد من أن المستقبل هو الشخص المطلوب ، الحاجة إلى الاحتفاظ بها حتى تعتبر مستند ودليل قانوني .

تمر الرسائل الفورية بثلاث خطوات رئيسة وهي :

- **تخطيط الرسالة** : ويتم فيها تحديد ومراجعة المعلومات التي سيتم إرسالها .
- **كتابة الرسالة** : حيث يفضل اتباع الأسلوب الرسمي في كتابة الرسالة ، كما توجب مراعاة نفس الاعتبارات التي تمت الإشارة إليها عند كتابة البريد الالكتروني في كتابة الرسائل الفورية .
- **اتمام الرسالة** : حيث يجب مراجعة الرسالة المكتوبة والتأكد من ملاءمتها ، وعدم وجود أخطاء فيها ، ومن ثم إرسالها للشخص المطلوب .

بالإضافة لذلك يجب الانتباه أثناء استخدام الرسائل الفورية إلى إمكانية حدوث انقطاعات أو توقفات ، الخلط بين الأمور المهنية والشخصية ، احتمال عدم الرد في حال كان المستقبل بعيداً عن وسيلة الاتصال .

وبشكل عام يمكن القول أنه وأياً كانت وسيلة الاتصال المستخدمة في الرسائل الفورية فإن الإرشادات التالية يمكن أن تجعلها أكثر كفاءة :

(Bovee& Thil ,2014 , p143 - 146)

- عدم استخدام الرسائل الفورية إلا في الأمور المستعجلة ، أما في بقية الحالات فيجب تجنب استخدامها واستخدام وسائل بديلة كالبريد الالكتروني .
- عدم جعل الاتصال متاحاً إلا في حال كان موعد الاتصال محدداً ، أو في حال توقع الرد الفوري ، أما عند العمل فيفضل أن لايكون الاتصال متاحاً .
- ضرورة التأكد من أن الاتصال آمن قبل استخدام هذه الوسيلة .
- الحذر من إرسال الرسائل الشخصية بسبب احتمال وصولها إلى أشخاص آخرين .
- عدم استخدام الرسائل الفورية في الاجتماعات المهمة إلا في حال التأكد من الاتصال مع الجميع سيكون متاحاً.

– عدم استخدامها في الرسائل الطويلة والمعقدة حيث يفضل أن توضع كمرفقات للبريد الالكتروني .

– عدم التحدث مع أكثر من شخص بنفس الوقت وذلك لتقليل احتمال إرسال الرسالة للشخص غير المطلوب .

9 – المدونات الالكترونية :

تمثل المدونات الالكترونية صحافة الانترنت ، وهي منشورات على شبكة الانترنت تتألف بالدرجة الأولى من مقالات دورية ، وتكون في معظم الأحيان مرتبة بشكل زمني معكوس ، أي من الأحدث إلى الأقدم .

9 – 1 أنواع المدونات الالكترونية :

تقسم المدونات الالكترونية إلى الأنواع التالية :

(المنصور ، 2012 ، ص 51 – 53)

- المدونات الالكترونية التي تحتوي على الروابط التشعبية ,(Link Blogs) :هذا النوع من المدونات الالكتروني تحتوي على العديد من الروابط ,التي يوصي بزيارتها صاحب المدونة.
- المدونات الالكترونية التي تحتوي على المذكرات اليوميةOnline Biary) : ,(Blogs تعتبر هذه المدونات كدفتر ملاحظات , يسجل فيها مالكها ما يدور حوله من أخبار، وهي عادة لا تحتوي على روابط لمواقع أخرى .
- المدونات الالكترونية التي تحتوي على المقالات ,(Article Blogs) : وهي بمجموعها عبارة عن تعليقات واستعراض للأخبار والحوادث والتقارير.
- المدونات الالكترونية التي تحتوي على الصور ,(Photo Blogs) :تتخصص هذه المدونات بنوع محدد ,وهو عرض الصور ,التي يرى أصحابها بأنها ذات فائدة وقيمة لزوار الموقع مثل صورة اليوم .
- المدونات الالكترونية التي تحتوي على مقاطع بث إذاعي Podcast Blogs) , هذه المدونات هي بمثابة موقع بث إذاعي يقدم مقاطع من برامج إذاعية قصيرة ,

يرى صاحب المدونة بأنها مفيدة للمستمع ,أو يرغب بأن يستمع إليها عدد كبير من الزوار، فيقوم بتسجيلها ووضعها على المدونة، وهي عبارة عن ملفات صوتية بصيغة mp3 .

- المدونات الالكترونية التي تحتوي على مقاطع بث مرئي (Videocast Blogs) : (، تعتبر هذه المدونات من أحدث ما توصلت إليه التدوينات الالكترونية ,فهي مماثلة إلى حد ما البث الإذاعي) ,(Podcasts لكن الاختلاف فيها أنها تكون على شكل فيديو فيلم .
- المدونات الالكترونية المنوعة :تضم هذه المدونات كافة أنواع التدوين السالفة الذكر، ويأتي تنوعها من اسمها .
- المدونات الالكترونية الجماعية : كل المدونات السابقة يقوم شخص واحد بكتابة إحداها وتنسب إليه، ما عدا هذه المدونات التي يتولى إعدادها والكتابة فيها مجموعة من الأشخاص، وإذا كانت المدونات الشخصية للمتعة فقط ، فإن المدونات التحريرية يقوم بكتابتها وتحريرها محررون أكفاء، ومن الجدير بالذكر هنا أن العديد من المنظمات تمتلك مدوناتها الخاصة بها لتكون على تواصل مستمر مع زوارها، لاطلاعهم على الجديد لديها من الأخبار والأحداث المتعمقة بها.

9 – 2 مزايا المدونات الالكترونية :

تمتاز المدونات الالكترونية بمايلي :

(Bovee& Thil ,2014 , p147 – 151)

- يكون الاتصال شخصي الطابع وبصوت حقيقي ، لأن المدونة مكتوبة من قبل الأفراد وتعبر عن آراءهم الشخصية ، إن حرية التعبير على المدونة تجعل العلاقة عاطفية بشكل أكبر مع المنظمة .
- تسليم المعلومات الجديدة بسرعة كبيرة ، الأمر الذي يتيح للمستقبل الاطلاع على واقع المنظمة مباشرة وخاصة في حال تعرضها لأزمة ، مايجعل المنظمة محل تقدير من قبل المستقبل نتيجة للتدفق المستمر للمعلومات .

- اختيار المواضيع التي تهم المستقبل وتجيب على تساؤلاته .
- تشجيع المستقبل على الانضمام للمحادثة ، فالتعليقات على المدونات تعتبر مصدر رئيس للمعلومات والأخبار ووجهات النظر المختلفة .

9 – 3 طرق استخدام المدونات الالكترونية في الاتصالات الداخلية والخارجية :

توجد مجموعة من الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تستخدم المدونات في اتصالاتها الداخلية والخارجية ومنها :

- ✓ تعتبر المدونات الالكترونية الوسيلة الرئيسة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تثبت نفسها في حقل الاتصال الالكتروني .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة رئيسة للاتصال بين أعضاء فريق العمل في المنظمة ، وخاصة في حال وجود انتشار جغرافي بين الأعضاء .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة رئيسة لإعلام العاملين بآخر تطورات ومستجدات العمل في المنظمة ، كذلك فإنها تشكل وسيلة للعاملين لطرح الأسئلة ، وإيصال المقترحات والشكاوى للإدارة العليا .
- ✓ دعم العميل من خلال ، الرد على تساؤلاته ، تقديم النصح والمشورة ، وإعلامه عن المنتجات الجديدة ، الإجابة عن الشكاوى .
- ✓ تعتبر المدونات سواء تلك المتعلقة بالمنظمة مباشرة ، أو تلك الخاصة بمدرائها وعامليها ، وسيلة أساسية تخدم علاقات المنظمة مع المجتمع ووسائل الإعلام
- ✓ تساهم المدونات في جذب العاملين الجدد من خلال تقديم معلومات لهم حول المنظمة ، العمليات ، العاملين ، الثقافة السائدة في العمل ، وهي بنفس الوقت وسيلة تساعد الباحثين عن عمل في ايجاد الفرص الوظيفية المناسبة .
- ✓ تساعد المدونات في مناقشة القوانين ، والأهداف ، والاستراتيجيات ، والسياسات ، والاجراءات ، في المنظمة .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة سريعة للاتصال وتقديم المعلومات ، وخاصة في أوقات الأزمات ، وفي الرد على الشائعات .

- ✓ تعتبر المدونات وسيلة رئيسة للحصول على تغذية عكسية من قبل العملاء والخبراء حول المنظمة ومنتجاتها .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة رئيسة لممارسة العصف الذهني من خلال تبادل الآراء والأفكار .
- ✓ تسهل المدونات عملية الاتصال بين كافة أعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، الأمر الذي قد يؤدي لزيادة التزامهم التنظيمي .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة رئيسة لزيادة فهم العميل للمنتج وكيفية استخدامه ، الأمر الذي قد يساهم في زيادة المبيعات ، وتحسين الانتاجية ، وتقليل الحاجة للاتصال بكل عميل على حدة .
- ✓ تعتبر المدونات وسيلة مساعدة في التسويق عبر كلمة الفم ، نظراً لما توفره من روابط مع مدونات ومواقع الكترونية أخرى .
- ✓ التأثير في تغطية وسائل الاتصال التقليدية الأخرى .
- ✓ المساهمة في بناء الصورة الذهنية للمنظمة من خلال تأمين الاتصال مع الأشخاص الذين لديهم اهتمامات ومصالح مشتركة .

9 – 4 خطوات كتابة المدونات الالكترونية :

تمر كتابة المدونات الالكترونية بثلاث خطوات رئيسة وهي التخطيط ، الكتابة ، الاتمام . ففي خطوة التخطيط يجب الانتباه إلى ضرورة :

- تحديد المستقبل بعناية ، حيث تعتبر هذه العملية بالغة الصعوبة في المدونات ، فكلما زاد عدد المستقبلين فإن هذا يعني أن الوقت المبذول في إعدادها وكتابتها قد تم استثماره بالشكل الأمثل ، وبالمقابل فإن هذا يعني ضرورة بذل جهد ووقت أكبر في متابعة المدونة ، فعلى سبيل المثال إذا كان منتج المنظمة هو الألعاب الالكترونية فهل سيكون المستقبل المستهدف هنا كل المستخدمين للألعاب الالكترونية ، أم المستخدمين ذوي الدخل المرتفع الذين يستطيعون الانفاق على شراء برامج الألعاب الالكترونية ، وعادة ماتعتمد المفاضلة على استراتيجية المنظمة ، أي

هل تعتمد الشركة على استراتيجية التركز ، أم استراتيجية التغلغل ، ففي الحالة الأولى قد تستهدف المدونة المستخدمين ذوي الدخل المرتفع ، أما إذا كانت استراتيجيتها التغلغل فعادة ماتستهدف جميع المستخدمين .

- تحديد الغرض بعناية ، فالغرض من المدونة ليس الكتابة عن حالة فردية خاصة بل يكمن الهدف الرئيس منها في إنشاء وسيلة اتصال تبقى لأشهر أو لسنوات ، فعلى سبيل المثال إذا كان المدون مدير تسويق يمكنه أن يدون عن تسويق منتجات المنظمة بشكل عام ، ثم ينتقل لتدوين تفاصيل أكبر حول المبيعات ، الأسعار ، العروض ، المنافسين ، ...
- تحديد مجال التدوين ، فهذا المجال يجب أن يكون كافياً للاستمرار لسنوات ، وبنفس الوقت ضيق إلى الحد الذي يمكن من المتابعة المستمرة للمدونة .

أما في خطوة الكتابة فيجب الكتابة بحذر لأن المستقبل يرغب بالاستماع للمدون وليس لمنظمة ، وبشكل عام يجب أن تمتاز الكتابة بالدقة ، والاختصار ، وتقديم المعلومات القيمة ، والمصداقية ، مع ضرورة تزويد المستقبل ببعض الروابط التي يمكن أن تساهم في زيادة فهمه للموضوع وفي تلافي أي نقص أو قصور .

وأخيراً وفي خطوة اتمام الكتابة فيجب مراجعة المحتوى والتأكد من خلوه من الأخطاء ، مع ضرورة جعل استخدام المدونة سهلاً على المستقبل .

وفيما يلي نورد بعض الملاحظات المهمة الواجب أخذها بعين الاعتبار في كتابة المدونات الالكترونية وأهمها :

- عدم التدوين بدون تخطيط مسبق لأن ذلك قد يحرف التدوين عن هدفة الرئيس ، وقد يقود إلى حدوث سوء فهم مع المستقبل .
- يجب أن يكون التدوين بشكل مستمر ، أما إذا كان التدوين غير مستمر فالأفضل هنا استخدام المواقع الالكترونية بدلاً من التدوين .

- أن يكون التدوين حول المستقبل ، والمسائل التي تهمه ، لأن المستقبل يريد أن يعرف أن التدوين سيفيده ، ويعطيه الفرصة للاتصال مع أشخاص آخرين لديهم اهتمامات مشتركة .
- أن لايكون التدوين بصيغة الترويج للمنتج ، بل بصيغة الطرف الذي يريد قول الحقيقة وايصالها إلى الآخرين .
- أن يترافق التدوين مع روابط مفيدة وملاءمة للمستقبل .
- أن تكون الكتابة مختصرة ، مع رابط مرافق للمزيد من التفاصيل .
- التفكير قبل التدوين ، فإذا كانت المدونة عامة يمكن للجميع قراءتها عند ذلك يجب عاى المدون أن يكون حذراً بما يكتب ، حيث أنه لن يتمكن من إزالة المادة الأصلية من شبكة الانترنت ، حتى لو قام بإزالتها من موقعه الالكتروني ، لذلك يجب التفكير في كل مادة يكتبها في المدونة .
- أخذ الوقت الكافي في كتابة المدونة وخاصة العناوين لأن المستقبل سيقرر خلال ثوان معدودة فيما إذا كان سيقرأ المدونة أم لا .
- الاهتمام بقواعد الغة وتجنب الأخطاء اللغوية والإملائية .
- الاستجابة للانتقادات بإيجابية وبعقل منفتح ، فإذا كان الانتقاد صحيحاً فعلى المدون أن يشرح الأسباب وطريقة الحل ، أما إذا كان الانتقاد خاطئاً فعلى المدون أن يبرز الأسباب التي تجعله يعتقد أن الانتقاد في غير محله .
- الاستماع إلى التعليقات والاهتمام بها ، والإستفادة والتعلم منها .
- ضرورة احترام حقوق الملكية .

9 - 5 التدوين متناهي الصغر :

يعتبر التدوين متناهي الصغر أحد أنواع المدونات الالكترونية ، حيث تنحصر الكتابة فيه بحساب شخصي خاص .

وبشكل عام يكون التدوين متناهي الصغر محدود بعدد قليل من الكلمات و ملخص مع رابط للحصول على معلومات إضافية . بالإضافة لذلك فإن التدوين متناهي الصغر يميل

لأن يركز أكبر على الجوانب الاجتماعية ، الأمر الذي يساهم بدرجة أكبر في انتشاره بين الأفراد .

إن استخدامات التدوين متناهي الصغر مماثلة لاستخدامات المدونات الالكترونية ، بالإضافة لذلك فإنها تستخدم في التحديثات التي تنشرها المنظمات ، عروض الأسعار الجديدة ، توضيحات عن استخدام المنتج ، مشاركة معلومات الخبراء ، عناوين للمنشورات القادمة .

وفي هذا السياق يعتبر موقع تويتر من أهم الشبكات اجتماعية التي تقدم خدمة تدوين مصغّر تمكن المستخدمين من إرسال وقراءة "تغريدات"، والتي هي رسائل نصية تتألف بحد أقصى من 140 حرفاً ، يمكن للمستخدمين المسجلين قراءة وكتابة التغريدات، بينما يتمكن المستخدمون غير المسجلون من قراءتها فقط . تعتبر خدمة تويتر، أكثر مباشرة وتحتاج إلى تحديث وانخراط مستمرين، وقد بلغ عدد مستخدمي تويتر في عام 2014 (645) مليون مستخدم منهم 145 مليون مستخدم نشط شهرياً .

(مصدر البيانات Statistic Brain 2014)

الخلاصة

- يعتبر الاتصال الالكتروني بمثابة الدورة الدموية في حياة أية منظمة لأنه يسمح للأطراف ذات المصالح مع المنظمة بمشاركة ، ومراجعة ، والاستجابة للمعلومات ، والمساهمة بمعلومات جديدة . فالاتصال الاكتروني ساعد في تغيير العلاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة معها وبشكل غير من الطريقة التي تدار بها المنظمة ، وعدل من توقعات وسلوكيات العاملين والعملاء .

- الشبكات الاجتماعية وهي خدمات الكترونية تساعد الأفراد والمنظمات على الاتصال وتبادل المعلومات .

- يعتبر البريد الالكتروني أهم وسائل الاتصال في العقود الأخيرة نظراً لما يقدمه من سرعة وكفاءة في عملية الاتصال مقارنة بالوسائل التقليدية (الفاكس ، الرسائل المكتوبة) .

- يشير مفهوم مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية إلى تلك المواقع الالكترونية التي تعتمد على مشاركة المستخدم فيها .

- تمثل الرسائل الفورية تلك الرسائل التي تتم فيها محادثة بين طرفين عبر الحاسب ، أو أجهزة الهاتف المحمول .

- تمثل المدونات الالكترونية صحافة الانترنت ، وهي منشورات على شبكة الانترنت تتألف بالدرجة الأولى من مقالات دورية ، وتكون في معظم الأحيان مرتبة بشكل زمني معكوس ، أي من الأحدث إلى الأقدم .

أسئلة الوحدة :

- عرف الاتصال الالكتروني وتحدث عن أهميته .
- ماهي خصائص الاتصال الالكتروني .
- ماهي مبادئ استخدام الاتصال الالكتروني .
- تحدث عن الشبكات الاجتماعية ، وأنواعها ، ومزاياها .
- تحدث عن مواقع المعلومات والمشاركة الإعلامية ، وأهميتها ، ومزاياها .
- تحدث عن البريد الالكتروني ، ومزاياه ، وعيوبه .
- تحدث عن الرسائل الفورية ومزاياها ، وعيوبها .
- تحدث عن أنواع المدونات الالكترونية .
- عدد مزايا التدوين الالكتروني .
- تحدث عن مراحل كتابة المدونات الالكترونية ، وعدد الملاحظات الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التدوين الالكتروني .
- تحدث عن التدوين متناهي الصغر .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة السادسة : الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري (الروتيني)

أهداف الوحدة :

- التعرف على مفهوم الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني) .
- التعرف على أهداف الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني).
- تحديد الاستراتيجية الفعالة لكتابة الرسائل الإخبارية (الروتينية) والإيجابية .
- التعرف على الوسائل المستخدمة في الاتصال الإيجابي والإخباري(الروتيني).
- تقديم نماذج للرسائل الإخبارية (الروتينية) والإيجابية .

جامعة دمشق Damascus University


وقل رب زدني علما
Damascus University

1 – مفهوم الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري (الروتيني) :

يعتبر الاتصالان الإيجابي والإخباري من أكثر أنواع الاتصال استخداماً في منظمات الأعمال . وبشكل عام يمكن القول أن الاتصال يعتبر إخبارياً (روتينياً) عندما تكون ردة فعل المستقبل المتوقعة طبيعية ، بينما يكون الاتصال إيجابياً عندما تكون ردة فعل المستقبل المتوقعة إيجابية ، أي أن المستقبل سيكون مسروراً بمضمون الاتصال .

يتضمن الاتصال الإيجابي الموافقة على الطلبات كطلبات الوظائف ، الرد الإيجابي للطلبات كطلب إجازة ، الإعلان عن أخبار إيجابية كزيادة أرباح الشركة أو مبيعاتها ، أية تغيرات إيجابية في سياسة الشركة ، أية تغييرات إيجابية في مصلحة المستقبل .

بينما يتضمن الاتصال الإخباري معلومات عن الاجتماعات ، أو الاجراءات ، أو السلع ، أو الخدمات ، أو الآراء ؛ الإعلانات عن تغيرات طبيعية وروتينية في سياسة المنظمة كسياسة التسعير ؛ أو أية تغيرات أخرى تكون طبيعية أو روتينية بالنسبة للمستقبل. (Locker & kaszmarek , 2007 , p234)

2 – أهداف الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري (الروتيني) :

يمكن تقسيم الأهداف التي يسعى المتصل لتحقيقها في الاتصال الإيجابي والاتصال الإخباري إلى أهداف رئيسة وأهداف ثانوية . (Locker & kaszmarek , 2007 , p234)

– **الأهداف الرئيسة** : وتتضمن :

- إيصال معلومات إيجابية إلى المستقبل .
- أن ينظر المستقبل للمعلومات بإيجابية .

– **الأهداف الثانوية** : وتتضمن :

- إعطاء صورة إيجابية عن المتصل .
- إعطاء صورة إيجابية عن منظمة المتصل .
- توطيد العلاقة بين المتصل والمستقبل .
- عدم التأكيد على أية عناصر سلبية .

- تقليص أو إنهاء الاتصالات المستقبلية حول نفس الموضوع .

3 – الاستراتيجية المستخدمة في الاتصال الإيجابي والإخباري :

تستخدم الاستراتيجية المباشرة عادة عند إيصال المعلومات الطبيعية والإيجابية إلى المستقبل . تقوم الاستراتيجية المباشرة على ذكر الفكرة الرئيسة في البداية ، ومن ثم يتم ذكر التفاصيل في متن الرسالة . تمتاز الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإيجابي من حيث أن ذكر المعلومات الإيجابية منذ البداية سيساعد على جذب انتباه المستقبل ، ويشجعه على متابعة قراءة كامل الرسالة . وعلى العكس من ذلك فإن ذكر المعلومات الإيجابية في متن الرسالة أو في نهايتها سيقلل من حماس المستقبل ، ويضيع الكثير من وقته حتى يصل للمعلومات الإيجابية .

تمر الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإيجابي والإخباري بأربع خطوات وهي :

أ – **الافتتاحية** : تعتمد الاستراتيجية المباشرة على ذكر المعلومات الإيجابية أو المعلومات المهمة في بداية الرسالة وفي المقطع الأول فيها حيث يجب استخدام الألفاظ الإيجابية لإيصال المعلومات ، على أن يتم ذلك بشكل مختصر في حوالي ثلاثة أسطر ، كذلك يجب أن يكون المتصل متفائلاً ، وأن تكون الرسالة متماسكة بحيث يتم التركيز على المصالح والمنافع التي سيحققها المستقبل .

ب – **الشرح والتفسير** : يتم التركيز في هذا المقطع على إعطاء المستقبل المزيد من المعلومات المرتبطة بالمعلومات الإيجابية والإخبارية التي حصل عليها في المقطع الأول ، كما تتم الاستجابة لكافة الاستفسارات الواردة من قبل المستقبل . إن التفسير يجب أن يكون منطقياً ، وموجزاً ، ويقدم كل المعلومات التي يحتاجها المستقبل بشكل موضوعي ، وأن يكون مكتوباً بشكل تفاؤلي .

ج – **الترويج للمبيعات واقتراح بديل** : يعتبر هذا المقطع من المقاطع الإضافية وخاصة في رسائل المبيعات حيث يحاول المتصل في هذا المقطع الترويج لمنتجاته من خلال جعل الرسالة شخصية ، واقتراح بديل إن أمكن ، والطلب القيام بعمل محدد إن كان ذلك ضرورياً .

د – النهاية الودية : تمثل النهاية الودية المقطع الأخير في الرسالة ، والهدف الرئيس منها هو بناء وتوطيد العلاقة بين المتصل والمستقبل ، وعادة مايتم فيها إعادة التأكيد على المعلومات الإيجابية في بداية الرسالة ، أو الانتقال لموضوع آخر مرتبط بالمستقبل . والمثال التالي يوضح استخدام الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإيجابي حيث يقوم مدير التسويق في إحدة الشركات بإعلام أحد الزبائن أنه قد ربح جائزة نتيجة المشتريات التي قام بها خلال الفترة الماضية .(krizan et al ,2008 , p 175)

السيد .... المحترم

تهانينا سيد ..، لقد ربحت براد سيزيد من جمال منزلك . (الافتتاحية الإيجابية) .

لاستلام جائزتك الرجاء إحضار الشهادة التي بحوزتك خلال مدة أقصاها ثلاثون يوماً إلى صالتنا الواقعة في ..... إن البراد قياس 24 قدماً سيكون بانتظارك . (الشرح والتفسير) .

إذا رغبت ببراد من نوع أو من مقاس آخر يمكنك مناقشة ذلك في صالتنا. نحن لدينا خصم وقدره....على أفران الغاز ، والغسالات . (الترويج للمبيعات) .

نحن بانتظارك سيد ..... ، نحن نفتح يومياً من الساعة ..... ولغاية الساعة..... ، وفي أيام العطل من الساعة.....ولغاية الساعة..... (النهاية الودية) .

والمثال التالي تعلن فيه إحدة الشركات لأحد عملائها عن تغيير في هيكل ملكيتها .(Locker & kaszmarek , 2007 , p246)

السيد.....المحترم

نحن في غاية السرور لتشارك معنا في أخبارنا المهمة . لقد اندمجت مجلتنا مع مجلة أخرى وهي مجلة .... إن اسم المجلة الجديدة سيصبح.....وسيتم تحريرها من قبل نفس كادر المجلة القديمة . (الافتتاحية)

إن المجلة الجديدة هي أداة مهمة لمتابعة أخر التطورات في سوق السيارات خصوصاً أنها ستكون متاحة عبر الانترنت . ستركز المجلة الجديدة على آخر الابتكارات في سوق السيارات ، كما ستركز على العروض التنافسية التي ستقدم من قبل الشركات . كن واثقاً

أنك ستتابع نفس التغطية المميزة التي كنت تتابعها في المجلة القديمة . (التفسير)
نود إعلامك أنك ستحصل على العدد الأول من مجلة..... بعد أربعة أسابيع وهو إصدار شهر .....، وأن الاشتراك سيحسب على أساس اشتراكك المتبقي في المجلة القديمة . إذا كنت لاترغب في الحصول على المجلة الجديدة نرجو منك الاتصال على رقم الهاتف ..... خلال ثلاثة أسابيع ، علماً أن قيمة اشتراكك المتبقي ستحصل عليها بعد أسبوع من تاريخ إعلامنا برغبتك في إيقاف اشتراكك . (اقتراح بديل)
نحن نشكرك على ولائك لمجلة.....، نحن على ثقة أنك ستستمتع وتستفيد من قراءة المجلة الجديدة في كل شهر (النهاية الودية)

4 – الوسائل المستخدمة في الاتصال الإيجابي والإخباري :

توجد ثلاث وسائل تعتبر الأكثر استخداماً في إيصال المعلومات الإيجابية والإخبارية وهي البريد الالكتروني ، المذكرات الإدارية ، الرسائل . وفيما يلي نقدم شرحاً مختصراً لكل من هذه الأساليب .

(krizan et al , 2008 , p 223 – 227)

– **البريد الالكتروني** : يعتبر البريد الإلكتوني الوسيلة الأكثر ملاءمة للرسائل القصيرة مثل ، مشاركة المعلومات ، تحديد المواعيد ، توزيع الوثائق ، طلب معلومات ، إعطاء إجابات لأسئلة محددة ...

والمثال التالي يوضح رسالة بريد الكتروني أرسلها مدير التسويق في إحدة المنظمات إلى مديرة نظم المعلومات في المنظمة يوضح فيها رأيه بكيفية تطوير قاعدة البيانات المتعلقة بعملاء المنظمة .

إلى : عنوان البريد الالكتروني للمرسل إليه

من : عنوان البريد الالكتروني للمرسل

الموضوع : كيفية تطوير قاعدة بيانات عملاء المنظمة

السيدة..... المحترمة

رداً على بريدكم الالكتروني المرسل لي بتاريخ.... ، أنا أقدم توصياتي حول تطوير قاعدة بيانات العملاء في المنظمة . إن قاعدة بيانات العملاء في المنظمة تواجه تحديين رئيسين ، الأول أنها تتضمن اسماء لعملاء لم يقوموا بأي عملية شراء خلال السنوات الخمس الماضية ، أما التحدي الثاني فهو عدم استخدام برنامج إدارة قواعد البيانات المصمم من قبل شركة .....

أنا أعتقد أن الخطوات الثلاث التالية ستساهم في التغلب على هذين التحديين :

1 – إنشاء قاعدة بيانات جديدة يتم فيها إدخال اسماء كل العملاء الجدد باستخدام برنامج إدارة قواعد البيانات المصمم من قبل شركة.....

2 – تحديد موقف عملائنا في قاعدة البيانات القديمة وذلك عبر إرسال بريد إلكتروني لكل منهم نسأله فيما إذا كان يرغب بالاستمرار في تلقي رسائلنا حول منتجات الشركة .

3 – إضافة الاسماء الراغبة بالاستمرار باستقبال رسائلنا إلى قاعدة البيانات التي تضم العملاء الجدد .

إن هذه التغييرات ستسمح لنا بالتواصل مع العملاء الفعالين ومعرفة كمية ، ومواصفات ، وأسعار ، ومواعيد ، الطبيات التي يرغبون بالحصول عليها ورصيدهم بشكل فوري ومستمر .

من فضلك ، اريد أن أحصل على رأيك بهذه التوصيات لغاية يوم.....، فإذا تمت الموافقة على هذه التوصيات عندئذ يجب البدء بمناقشة التكلفة المترتبة عليها .

السيد.....

- **المذكرات الإدارية الداخلية :**

تعتبر المذكرات الإدارية الداخلية وسيلة مهمة لإيصال المعلومات الإيجابية والإخبارية وذلك لأنها تعتبر كمستند ودليل قانوني ورسمي ، فالمذكرات الإدارية الداخلية تستخدم لإيصال الأوامر والتعليمات ، السياسات الرسمية ، التقارير القصيرة ، الوثائق الداخلية الطويلة ، الإعلانات المهمة .

والمثال التالي هو لمذكرة إدارية أرسلها المدير العام لإحدة المنظمات إلى مدراء الأقسام في منظمته يعلمهم فيها بتغيير إجراءات الإعلان عن وظائف جديدة في المنظمة .

التاريخ :

إلى :

من :

الموضوع : تعديل إجراءات الإعلان عن وظائف جديدة في المنظمة

إن حصول كل قسم من الأقسام على حاجته من العاملين كماً ، ونوعاً ، وبأسرع وقت ممكن ، يتطلب استخدام إجراءات جديدة في الإعلان عن الوظائف في المنظمة .

منذ اليوم ، فإن جميع الإعلانات عن الوظائف الجديدة في المنظمة يجب أن تتم عبر إدارة الموارد البشرية .

تتضمن الاجراءات الجديدة القيام بالخطوات التالية :

1- اكتب إعلان عن الوظيفة في قسمك .

2- أرسل الإعلان إلى قسم الموارد البشرية حيث تتم مناقشة الإعلان في هذا القسم .

3- يقوم قسم الموارد البشرية باستخدام الوسيلة التي يراها مناسبة للإعلان عن الوظيفة .

4- يتم تقديم الطلبات إلى إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم يقوم القسم المعلن باستلام هذه الطلبات في اليوم التالي الذي يلي التاريخ المحدد لإنتهاء تقديم الطلبات .

إن اتباع هذه الاجراءات سيوفر عليكم الكثير من الوقت ، وسيسمح لإدارة الموارد البشرية بمساعدتكم بشكل أكثر فعالية باختيار العاملين الأكفاء .

من فضلك اتصل مع الآنسة.... إذا كان لديك أي سؤال عن هذه الاجراءات الجديدة .

وأخيراً لابد من التنويه إلى إمكانية إرفاق المذكرات الإدارية الداخلية برسائل البريد الالكتروني التي تستخدم كغلاف وتقديم للملف المرفق .

- رسائل الأعمال :

تعتبر رسائل الأعمال واحدة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في إيصال المعلومات الإيجابية والإخبارية حتى مع التطور في وسائل الاتصال .

تستخدم رسائل الأعمال عند الاتصال بشكل رسمي مع أطراف من خارج المنظمة ، فعلى سبيل المثال تستخدم رسائل الأعمال في الاتفاقيات بين المنظمات حيث تحفظ كافة تفاصيل الاتفاقية في السجلات الرسمية للمنظمة ، فالرسالة تسمح بشرح البنود ، تبادل الأفكار ، الإجابة على التساؤلات ، المحافظة على علاقات جيدة مع العملاء .

والمثال التالي يوضح رسالة أعمال أرسلها مدير التسويق في إحدة المنظمات لأحد الفنادق يسأل فيها عن إمكانية إجراء اجتماع فيه يضم حوالي 250 فرد .

اسم الشركة :

رقم الهاتف :

البريد الالكتروني :

السيد .... المحترم

نود منكم معرفة فيما إذا كان بإمكان فندقكم أن يستوعب اجتماعات مندوبي المبيعات في منظمتنا والبالغ عددهم 250 فرد خلال الفترة الممتدة مابين....ولغاية.....

يتمتع فندقكم بسمعة طيبة نظراً للخدمات والتسهيلات التي يقدمها . نحن نجمع معلومات لاختيار الفندق الذي ستتم فيه الاجتماعات ، لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل يمتلك فندقكم غرف كافية تستوعب 250 فرد ، بالإضافة إلى أربع غرف صغيرة للاجتماع قادر كل منها على استيعاب ما لايتجاوز 75 فرد .
- ماهي التسهيلات المتاحة في تقانة الاتصالات والمعلومات التي يوفرها فندقكم .
- ماهو أقرب مطار لفندقكم ، وهل تتوفر لديكم وسائل النقل المناسبة من وإلى المطار .

- هل تقدمون حسومات على الغرف للمجموعات خلال هذه الفترة من السنة .

إن الإجابة على هذه الأسئلة ، وأية معلومات أخرى يمكن أن تقدموها لنا ستساعدنا في اختيار الفندق المناسب . نتمنى منكم الرد قبل تاريخ .... لأن الاجتماعات ستبدأ بتاريخ ....

5 - أنواع الاتصال الإيجابي والإخباري :

يمكن أن تصنف الرسائل الإيجابية والإخبارية في أربعة أنواع رئيسة وهي : تقديم الطلبات الروتينية ، الإجابة على الطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية ، رسائل التعليمات ، رسائل الأعمال الاجتماعية .

Thill & Bovee , 2013 , p226) ، (krizan et al ,2008 , p 227 - 230) (- 239

5 - 1 تقديم الطلبات الروتينية :

يقصد بالطلب الروتيني ذلك الطلب الذي يعتبر جزءاً طبيعياً من العمل والذي يتوقع أن يستجيب له المستقبل ، وعادة ماتستخدم فيه الاستراتيجية المباشرة من خلال البداية بالفكرة الرئيسة التي يتم فيها ذكر الطلب ، وذكر التفاصيل وتوضيح الطلب في متن الرسالة ، والطلب من المستقبل القيام بعمل محدد في نهاية الرسالة.

فعند ذكر الطلب في البداية يجب على المتصل مراعاة النقاط التالية :

- الانتباه إلى اللغة ، فعلى الرغم من أن المتصل لايتوقع رد فعل سلبي من المستقبل فإن عليه اختيار العبارات الإيجابية والمؤدبة مثل " من فضلك " .
- الافتراض أن المستقبل سيوافق على الطلب حالما يتم تقديم السبب له .
- عدم البدء بمقدمة شخصية مثل " أنا مدير قسم ... وارغب بالحصول على معلومات " لأن هذه المقدمة قد تؤثر على تقديم الفكرة الرئيسة في البداية .
- أن يكون الطلب محدداً ودقيقاً من حيث العدد ، النوع ، الخدمة ، ..... .

أما في متن الرسالة فيجب على المتصل شرح وتفسير الطلب الذي قدمه بالبداية ، فمثلاً إذا كان الطلب هو الحصول على معلومات ، عندئذ يجب على المتصل أن يشرح

للمستقبل أسباب حاجته لهذه المعلومات ، كذلك يمكن استخدام متن الرسالة في ذكر الأسئلة التي يجب على المتصل الإجابة عليها حيث يجب ذكر الأسئلة الأكثر أهمية أولاً ، كما يجب الانتباه إلى ضرورة ذكر الأسئلة ذات الصلة فقط ، وأن يتضمن كل سؤال طلباً واحداً فقط .

أما في ختام الرسالة فيجب إعادة التأكيد على الطلب مع تحديد موعد زمني للتنفيذ ، كما يمكن ذكر معلومات الاتصال ، وعبارة التحية .

توجد مجموعة كبيرة من الطلبات الروتينية التي يمكن أن تكون على شكل طلب من أجل القيام بخدمة معينة ، وسيتم التركيز على عدة أنواع من الطلبات الروتينية وهي طلبيات الشراء ، طلب المعلومات أو طلب القيام بعمل معين ، الشكاوى وطلبات التعديل ، رسائل التوصية .

- **طلبيات الشراء :** تستخدم الكثير من المنظمات طلبات منمطة للشراء حيث يتضمن النمط وصف المنتج ، الكمية ، النوع ، العلامة التجارية ، الحجم ، اللون ، السعر ، حيث يجب على المتصل أن يملأ الملف المخزن على الحاسب بما يراه مناسباً وطلبه الجديد ، وعادة مايبدأ طلب الشراء بذكر الطلب في البداية ، ومن ثم تقديم المعلومات عن عناصر الطلب في متن الرسالة ، وتختم الرسالة بتحديد موعد ومكان التسليم . والمثال الوارد في الصفحة التالية يوضح طلب لشراء حواسب .

- **طلب المعلومات وطلب القيام بعمل معين :**

يتم تقديم طلب المعلومات أو طلب القيام بعمل معين باستخدام الاستراتيجية المباشرة ، ففي البداية يتم تقديم الطلب ، ومن ثم تقديم التفسير للطلب إذا كان ذلك ضرورياً في متن الرسالة ، أما في النهاية فيؤكد المتصل على مايتوقعه ويحدد الموعد النهائي للتنفيذ بشكل ودي .

من :

إلى :

العنوان :

الموضوع : طلب شراء

من فضلك أرسل المنتجات التالية إلى العنوان المذكور أعلاه : (ذكر الطلب بالبداية ثم التفاصيل)

اسم المنتج	العدد	الوصف	السعر	المبلغ الإجمالي
أقراص مضغوطة	10	سعة 4 غيغا	800	8000
أقلام	20	لون أزرق – ماركة	100	2000
علب أوراق	12	اللون أبيض – A4	1000	12000
المبلغ الإجمالي				22000
مصاريف النقل				2000
المبلغ الإجمالي مضافاً إليه مصاريف النقل				24000

في الظرف المرفق ستجد شيكاً بمبلغ وقدره 24000 ليرة . من فضلك اشحن المنتجات المطلوبة عبر شركة ...للنقل إلى العنوان المحدد في أعلى الطلب . (معلومات إضافية مهمة ومعلومات الاتصال)

ترسل طلبات المعلومات الداخلية إما بشكل شفهي ، أو بشكل كتابي غبر المذكرات الإدارية أو البريد الالكتروني ، أما الطلبات الخارجية فترسل عادة عبر البريد الالكتروني .

الموضوع : إعادة تأكيد للطلب

التاريخ : 8 نيسان

من :

إلى :

من فضلك ، متى يمكن أن أتوقع وصول الحواسب الأربع التي تم الاتفاق عليها بتاريخ 26 آذار . (الطلب المباشر في البداية)

لقد تم التأكيد لي عند إرسال طلبي عبر البريد الالكتروني أن التسليم سيتم في 3 نيسان . إن الحواسب لم تصل بعد ، ولكن رصيد بطاقتي الائتمانية قد انخفض بمقدار 200000 ليرة وهو ثمن الحواسب بتاريخ 29 آذار . (التفاصيل مذكورة بشكل إيجابي)

لقد وصلت الطلبيات السابقة في مواعيدها . شكراً لك على متابعة معالجة الطلبية . (النهاية الودية)

- **الشكاوى وطلبات التعديل :**

تقدم الشكاوى وطلبات التعديل من قبل العملاء عند شعورهم بعدم الرضى عن منتجات المنظمة بسبب وجود مشكلة في الطلبية سواء من حيث الكمية ، أو المواصفات ، أو السعر ، أو الفاتورة . وبشكل عام فإن عرض الشكاوى وطلبات التعديل يمكن أن تتم عبر الهاتف ، أو من خلال الزيارة الشخصية للشركة ، أو من خلال رسالة مكتوبة ، بالإضافة لذلك فإن اللغة المستخدمة في الاتصال يجب أن تكون رسمية مهماً كان غضب مقدم الشكوى فهذا سيساعد على حلها بشكل أسرع .

إن تقديم الشكاوى وطلبات التعديل يتم باستخدام الاستراتيجية المباشرة وفق الخطوات التالية :

- الافتتاحية : ويتم فيها تحديد المشكلة وتأثيراتها مع عدم وضع اللوم على المستقبل .

- المتن : ويتم فيه ذكر كافة التفاصيل والمعلومات والأدلة التي تدعم الشكوى وتشرحها ، مع ذكر التعديل المطلوب إن وجد ، مع تحديد تاريخ لحل المشكلة .

- الخاتمة : والتي تتضمن الطلب وبشكل مؤدب القيام بعمل ما لحل المشكلة ، مع التأكيد أن علاقة العمل ستستمر إذا تم حل المشكلة بشكل ودي .

والمثال التالي يوضح رسالة يطلب فيها المشترك في إحدة المجلات إلغاء اشتراكه بعد تخلف المجلة عن تسليم الأعداد في الوقت المحدد .

من :

إلى :

الموضوع : إلغاء اشتراك

إن الإصدارات الشهرية من مجلة ..... والتي أنا مشترك فيها منذ ثلاث سنوات لم تصلني كما ينبغي . لقد وصلني عددين فقط خلال الستة أشهر الماضية . (تحديد المشكلة في البداية) .

بتاريخ 1 - 1 - 2013 أعدت تجديد اشتراكي ودفعت مبلغ وقدره 5000 ليرة وقد استلمت عددي شهر شباط وشهر حزيران فقط ، بينما لم تصلني الأعداد الأربعة المتبقية

الرجاء إلغاء اشتراكي وإعادة مبلغ 5000 ليرة . (التفصيل وذكر الطلب) .

لقد استمتعت بقراءة مجلة .... في السنوات الماضية ، ولكن عدم الاستمرارية في التسليم في الوقت المحدد هو سبب إلغاء الاشتراك . (النهاية الودية) .

- رسائل التوصية :

تعتبر رسائل التوصية ضرورية في منظمات الأعمال عند الحاجة إلى الاستعلام عن بعض الأفراد ، فعلى سبيل المثال يحتاج الأفراد إلى رسائل التوصية قبل إبرامهم عقود وظيفية ، أو قبل الترقية لوظائف أعلى ، أو في حالات منح الائتمان ، أو المنح الدراسية

، حيث تطلب الكثير من المنظمات من المتقدم بطلب الوظيفة مثلاً أن يقدم رسائل توصية من مجموعة من الأفراد المشهود لهم بامتلاك المهارات والمؤهلات .

إن استخدام الفرد لأي اسم كمرجع يتطلب منه الحصول على الموافقة المسبقة من المرجع لأن الكثير من الأفراد قد لايرغبون أن يتم ذكر اسمائهم دون معرفتهم ، فالمرجع قد لايعرف الفرد بشكل جيد ، أو قد تمنع سياسة بعض المنظمات العاملين فيها من كتابة رسائل التوصية .

تعتبر رسائل التوصية من الطلبات الروتينية لذلك تستخدم فيها الاستراتيجية المباشرة وفق الخطوات التالية :

- الافتتاحية : والتي تتضمن ذكر طلب رسالة التوصية ، وتحديد السبب الذي دفع مقدم الطلب لكتابة طلب رسالة التوصية ، وأنه سيكون ممتناً لذلك .

- المتن : ويتم فيه ذكر كافة التفاصيل والمعلومات والأدلة التي كما يمكن أن تذكر المرجع بالعلاقة السابقة مع مقدم طلب رسالة التوصية ، وبأية أحداث تساعد المرجع على تذكر كاتب الطلب ، بالإضافة لذكر أية تطورات في السيرة الذاتية لمقدم طلب رسالة التوصية .

- الخاتمة : وتتضمن عبارات التقدير والاحترام ، كما تتضمن اسماء وعناوين الأشخاص الذين ستقدم لهم رسالة التوصية ، وتحديد الموعد النهائي لإرسال الرسالة .

والمثال التالي يوضح طلب رسالة توصية تقدم به أحد الطلاب لأستاذه في الجامعة .

5 – 2 الإجابة للطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية :

تهدف الإجابة للطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية إلى تحقيق مايلي :

- إيصال المعلومات والأخبار الإيجابية .
- الإجابة على كل التساؤلات .
- إعطاء كافة التفاصيل المطلوبة .
- تكوين انطباع إيجابي عن المنظمة .

الدكتور ..... المحترم

لقد أجريت مؤخراً مقابلة مع شركة ..... للتحليل المالي من أجل حضور الدورة التدريبية التي ستجريها الشركة خلال الفترة الممتدة مابين ... و ... ، وقد طلبت مني الشركة رسالة توصية واحدة على الأقل من أحد أساتذتي في الجامعة . أنا أعتقد أنك الأفضل . هل أستطيع الحصول على رسالة توصية من قبلكم .

(تحديد السبب الذي دفع مقدم الطلب لكتابة طلب رسالة التوصية وذكر الطلب)

لقد حصلت على درجة ومقدارها 98 في مقرر الإدارة المالية عام ... وكنت الطالب الذي حصل على أعلى درجة خلال ذلك العام . لقد استفدت كثيراً من ملاحظاتكم وإرشاداتكم القيمة خلال الفصل ، لقد ساعدني حضوري المقرر على تحديد مستقبلي ومتابعة دراستي في اختصاص التحليل المالي . (العلاقة السابقة)

يتضمن الملف المرفق سيرتي الذاتية ، بالإضافة لكافة الأعمال التي قمت بها بعد تخرجي ، لقد أتممت مؤخراً دورة تدريبية في تحليل الأوراق المالية ، لذلك أنا أعتقد أنني الأجدر بالحصول على الوظيفة .

(المعلومات الإضافية)

إذا تفضلتم فإن السيد .... مدير الموارد البشرية في شركة .... ينتظر رسالتكم لغاية تاريخ .... (تحديد الموعد النهائي لإرسال الرسالة)

أنا أقدر وقتكم الثمين وجهدكم المبذول في كتابة رسالة التوصية ، وسأكون في غاية الامتنان لحصول على رسالة التوصية من قبلكم . أنا أتطلع لتطبيق العلم الذي تعلمته من قبلكم في العمل . (التقدير والاحترام)

إن الاستراتيجية المستخدمة في الإجابة للطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية هي الاستراتيجية المباشرة وفق الخطوات التالية :

- الافتتاحية : وعادة ماتكون واضحة ، ومختصرة ، ويتم فيها ذكر الفكرة الرئيسة أو الأخبار الإيجابية لجعل المستقبل مستعداً لمتابعة التفاصيل اللاحقة .
- المتن : وفيه يتم ذكر كافة التفاصيل التي من شأنها إزالة أي اضطراب أو شك لدى المستقبل .
- الخاتمة : ويتم فيها ذكر الفوائد المحتملة ، أو التعبير عن التقدير للمستقبل ، أو ذكر معلومات الاتصال .

توجد أنواع عديدة للطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية التي تستخدم في منظمات الأعمال بشكل يومي ، وستقتصر الدراسة على ثلاثة أنواع رئيسة وهي الموافقة على الطلبات، الرد على الشكاوى وطلبات التعديل ، رسائل الأعمال الاجتماعية .

<u>– الموافقة على طلبات المعلومات وطلبات القيام بعمل معين :</u>

يتلقى مدراء المنظمات بشكل دوري العديد من الطلبات من موظفيهم كطلبات الإجازة وطلبات التدريب ، أو من عملائهم كطلب تقسيط السداد ، أو طلب خصم سعري ، وغيرها من الطلبات .

تدرس هذه الطلبات من قبل الإدارة التي توافق على بعض هذه الطلبات ، فإذا كانت الإجابة على هذه الطلبات سهلة فإن كتابة الرسالة تعتبر أمراً سهلاً ، أما إذا كان يتوقف على الرد احتمال الحصول على مبيعات فإن الرسالة يجب أن تحقق الأهداف التالية :

- الإجابة على كافة التساؤلات .
- ترك انطباع إيجابي لدى المستقبل عن المتصل أو عن الشركة .
- تشجيع المستقبل على الشراء .

إن الاستراتيجية المستخدمة في الإجابة للطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية هي الاستراتيجية المباشرة وفق الخطوات التالية :

- الافتتاحية : وعادة ماتكون واضحة ، ومختصرة ، ويتم فيها ذكر الفكرة الرئيسة والإجابة على تساؤلات المستقبل .

- المتن : وفيه يتم ذكر كافة التفاصيل التي من شأنها إزالة أي اضطراب أو شك لدى المستقبل .
- الخاتمة : ويتم فيها ذكر الفوائد المحتملة ، أو التعبير عن التقدير للمستقبل ، أو ذكر معلومات الاتصال .

والمثال التالي يوضح رسالة ترد فيها المنظمة على طلب أحد العملاء الحصول على معلومات إضافية حول البرنامج المحاسبي الذي تقوم المنظمة بإنتاجه وتسويقه .

من :

إلى :

الموضوع : البرنامج المحاسبي

السيد ..... المحترم

نعم ، إن برنامجنا المحاسبي مخصص للمشروعات الكبيرة مثل مشروعكم . وفيما يلي نقدم لكم الإجابة على التساؤلات الثلاث الواردة من قبلكم في رسالتكم المؤرخة بتاريخ ..... (الفكرة الرئيسة)

1 – إن برنامجنا ينسجم مع معايير المحاسبة الدولية وسيجعلكم على علم بآخر التشريعات المحاسبية الدولية

2 – إن البرنامج لايحتاج لتجهيزات حاسوبية جديدة خاصة به ، بالإضافة لذلك ستجد بالبرنامج دليلاً حول كيفية استخدامه .

3 – نعم ، إننا على استعداد لأن نرسل لكم خبير بالبرنامج يساعد في الإجابة على أية استفسارات تتعلق بالبرنامج ، وآلية عمله ، والمزايا التي يقدمها لكم ، الأمر الذي سيوفر عليكن نفقات التدريب

إن برنامجنا مخصص لمساعدتكم ، فهو يمكنكم من تحديث بيانات المنظمة المالية بسهولة ، كما أن برنامجنا يوفر وسائل عديدة يمكن أن تساعدكم في التحليل المالي ، بالإضافة لذلك فهو يمكنكم من التعرف على أرصدة حسابات جميع عملائكم بسهولة

وبدقة . (التفاصيل في متن الرسالة)
للحصول على نسخة تجريبية وللسؤال حول البرنامج يمكنكم الاتصال بنا على الرقم .... ، كما يمكنكم زيارة موقعنا الالكتروني على الرابط التالي ... للحصول على معلومات إضافية . (معلومات الاتصال)

- **الموافقة على طلبات التعديل :**

تحدث العديد من الأخطاء في عمليات البيع ، فقد ترتكب المنظمة البائعة أخطاء في عمليات النقل ، أو في الفاتورة ، وفي المقابل فإن الأخطاء يمكن أن تكون ناتجة عن سوء استخدام من قبل العميل ، أو من قبل طرف ثالث كشركة النقل مثلاً .

إن مثل هذه الأخطاء يمكن أن تسبب نقطة تحول في العلاقة بين المنظمة والعميل ، فإذا تم معالجة الطلب بشكل جدي فإن العميل سيكون أكثر ولاء للمنظمة ، أما إذا تم تجاهل الطلب أو تمت معالجته بشكل غير جدي فإن هذا سيؤدي لعدم رضا العميل .

إن الإجابة على طلبات التعديل تعتمد على سياسة المنظمة في التعامل مع مثل هذه الطلبات ، وعلى تحديد من هو المخطأ ، أي هل المخطأ هو المنظمة ، أم العميل ، أم طرف ثالث .

فإذا كان الخطأ من قبل المنظمة فإنه يجب التقيد بما يلي :

- الموافقة على طلب أو شكوى العميل .
- التعاطف مع عدم اقتناع العميل .
- تحمل المسؤولية شخصياً عن إصلاح الخطأ .
- تقديم الشرح الدقيق لكيفية حل المشكلة وإصلاح الخطأ .
- القيام بخطوات من أجل إصلاح العلاقة .
- متابعة الطلب خلال معالجة الخطأ .

بالإضافة لذلك ، يجب المحافظة على السلوك المهني من خلال عدم ذكر اسم الشخص المخطأ ، عدم المبالغة في الاعتذار ، عدم اتهام العميل بأنه على خطأ ، عدم الوعد بالقيام بعمل لاتستطيع المنظمة الالتزام به . والمثال التالي يوضح رسالة رد فيها أحد

محلات المعاطف على طلب تقدم به أحد عملائه لاستبدال المعطف الذي قام بشرائه بسبب اختلاف قياس أكمام المعطف .

السيد ..... المحترم

يسرنا إعلامكم بموافقة محلنا على استبدال المعطف الذي قمتم بشرائه بتاريخ .....بسبب اختلاف القياس بين الكمين الأيمن والأيسر . (ذكر الأخبار الجيدة في المقدمة والموافقة على طلب العميل)

نحن نشكركم لإتاحة الفرصة لنا لاستبدال المعطف الذي قمتم بشرائه (التعاطف مع العميل) . إن إرضاء العملاء هو هدفنا الرئيس منذ افتتاح المحل . إن معاطفنا مصنوعة من قبل أفضل الخياطين في المنطقة . (عدم ذكر اسم الشخص المخطأ)

في الملف المرفق ستجدون أحدث تصاميم المعاطف المتوفرة لدينا . يمكنكم البحث فيه وستجدون أحدث التصاميم والألوان التي نأمل أن تنال رضاكم . إن معاطفنا توفر لكم حماية قصوى من الريح والبرد . (شرح كيفية حل المشكلة وإصلاح الخطأ)

من فضلكم أعلمنا كيف نستطيع أن نستمر في خدمتكم . (متابعة الطلب والتأكيد على استمرار العلاقة)

أما إذا كان العميل على خطأ فيجب التعامل مع ذلك بحرص ، لأن رفض الشكوى ، أو الطلب، قد يؤدي ليس لفقدان العميل فحسب ، بل لفقدان زملائه ، أو أصدقائه ، الذين سيستمعون لوجهة نظر واحدة ، لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بمقارنة تكلفة الاستجابة لطلب العميل مع تكلفة خسارة مجموعة من العملاء .

توجد لدى بعض المنظمات إرشادات للتعامل مع مثل هذه الطلبات ، بينما تقوم منظمات أخرى بمنح العاملين فيها حرية التعامل مع كل طلب بشكل مختلف عن بقية الطلبات .

وبشكل عام يمكن القول أنه إذا اختارت المنظمة الاستجابة لطلب العميل فإنها عليها أن تبدأ الرسالة بذكر الأخبار الجيدة مع ضرورة التحديد الدقيق للعمل الذي وافقت المنظمة على القيام به ، أما متن الرسالة فيجب التعامل معه بحذر لأن المنظمة ترغب أن لايكرر العميل الخطأ مرة أخرى في المستقبل وأن يتم ذلك من خلال الالتزام بتوجيهاتها

، وأن المنظمة لن تستجيب لطلب العميل إذا تكرر الخطأ في المستقبل . أما الخاتمة فتتضمن تقديراً للعميل ونشاطه .

والمثال التالي يوضح رسالة توافق فيها شركة لصناعة الغسالات على استبدال علبة المفاتيح لغسالة أحد العملاء على الرغم من أن الخطأ ناتج عن سوء استخدام من قبل العميل .

السيد .... المحترم

يسر شركتنا أن تعلمكم بموافقتها على استبدال علبة التحريك في الغسالة التي قمتم بشرائها بتاريخ .... مجاناً ، وعلى الرغم من أن فترة الضمان المحددة بستة أشهر قد انتهت . (ذكر الأخبار الجيدة في المقدمة)

إن الغسالة التي قمتم بشرائها هي من أفضل الأنواع التي تقوم شركتنا بانتاجها . إن الأعطال التي تحدث في علبة التحريك هي ناتجة عن الوزن الزائد لوجبة الغسيل ، أو الاستخدام الخاطئ للعلبة عند الغسيل على الماء البارد أو الماء الدافئ ، أو عدم التعامل السليم مع مسحوق الغسيل .

إن الغسالة تعمل بشكل سليم عند الالتزام بالتعليمات الواردة في دليل عمل الغسالة الذي حصلتم عليه عند شراء الغسالة . (شرح المشكلة بدون إلقاء اللوم على العميل)

نحن سررنا بشرائكم الغسالة من شركتنا وستجدون في الملف المرفق شرح تفصيلي لأحدث الأنواع من الغسالات التي تنتجها شركتنا . (النهاية الودية)

أما في حال كان الخطأ من قبل طرف ثالث فيكون أمام المنظمة الخيارات التالية :

- قبول طلب العميل وبدون ذكر التفاصيل عن الطرف الثالث . يستخدم هذا الخيار بعد الاتفاق مع الطرف الثالث على تحمل تكاليف التعديل وبذلك فإنه يساعد المنظمة على الحفاظ على سمعتها ، كما أنه لايحملها أية تكاليف إضافية

- قبول طلب العميل ولكن مع التأكيد على أن المنظمة ليست هي من ارتكب الخطأ . يشابه هذا الخيار الخيار السابق من حيث أنه لا يرتب على المنظمة تكاليف إضافية ، وبالمقابل فإنه يختلف من حيث التركيز على التفسير .

– رفض الطلب والإشارة إلى أن طرفاً ثالثاً يتحمل المسؤولية ، يعتبر هذا الخيار ملائماً عند رغبة المنظمة بعدم تحمل التبعات القانونية للخطأ وخاصة إذا ما تسبب الخطأ بأضرار جسدية .

– كتابة رسائل التوصية :

الهدف الرئيس من كتابة رسائل التوصية هو إقناع المستقبل أن الموصى به مؤهل لشغل الوظيفة ، أو الحصول على المنحة ، أو العقد ، أو أية أهداف شخصية يسعى لتحقيقها.

وبشكل عام يمكن القول أن رسائل التوصية يجب أن تتضمن التفاصيل التالية :

- الاسم الكامل للمرشح .
- المركز الوظيفي أو الهدف الذي يسعى لتحقيقه .
- طبيعة العلاقة مع المرشح .
- الحقائق والأدلة المتعلقة بالمرشح ومؤهلاته .
- مقارنة المرشح مع المحموعة كذكر ترتيب الطالب على الدفعة .
- التقييم النهائي لمدى ملاءمة مؤهلات المرشح لغرض الذي يسعى لتحقيقه .

وأخيراً لابد من الإشارة إلى المسائل القانونية التي قد ترتبط برسائل التوصية حيث قد تمنع بعض المنظمات العاملين فيها من كتابة رسائل توصية ، بالإضافة لذلك فإن سمعة كاتب الرسالة ستكون على المحك خاصة إذا لم تكن المعلومات الواردة في رسالة التوصية دقيقة .

كذلك لابد من التنويه إلى ضرورة أن يحتوي المغلف الذي ستوضع به رسالة التوصية على ختم وتوقيع الجهة التي كتبت رسالة التوصية وذلك من أجل إقناع الجهة التي ستقدم إليها الرسالة .

والمثال التالي يوضح رسالة توصية كتبها مشرف سابق لمرشح لشغل مركز وظيفي في إحدة المنظمات .

– الإعلان عن الأخبار الإيجابية :

تتضمن الأخبار الجيدة إعلان المنظمة عن افتتاح فروع أو خط انتاجي جديد ، تعيين مدير جديد ، زيادة الأرباح الموزعة للمساهمين ، زيادة مبيعات وأرباح المنظمة ، إبرام عقود جديدة ، خصومات سعرية للعملاء

يتم الإعلان عن الأخبار الجيدة من قبل قسم مختص في المنظمة كقسم العلاقات العامة وذلك باستخدام مختلف وسائل الإعلام . وبشكل عام يمكن القول أن الإعلان عن الأخبار الإيجابية يجب أن يتم باستخدام الاستراتيجية المباشرة وذلك بسبب الطبيعة الإيجابية للأخبار ، حيث يتم ذكر الخبر الإيجابي في المقدمة ، ثم التفاصيل في متن الرسالة ، ومن ثم النهاية الإيجابية .

وبشكل عام فإن الإعلان عن الأخبار الإيجابية يجب أن يراعي الاعتبارات التالية :

السيد..... المحترم

أنا مسرور لتقديم رسالة توصية في السيد .....المرشح للعمل في قسم التسويق في شركة .....

(الاسم الكامل للمرشح والغرض الرئيس للرسالة)

لقد عمل السيد .... في شركة .... بموجب عقد عمل مؤقت خلال فصلي الصيف الماضيين أثناء دراسته للحصول على درجة الإجازة في التسويق . لقد تضمنت مهمه الاتصال مع العملاء ، تحديث الموقع الالكتروني ، المشاركة في تخطيط الحملة الإعلانية للشركة .

(تحديد مدة وطبيعة العلاقة مع المرشح والممهم التي قام بها)

بالإضافة لمعرفتي السابقة بعمله في شركة .... بصفتي مشرفه السابق ، فأنا أيضاً أعلم أن السيد .... عمل في قسم السكرتاريا في جامعة .... ، بالإضافة إلى إتقانه لثلاث لغات هي العربية ، الانكليزية ، الفرنسية ، الأمر الذي عزز معرفته بالثقافات الأخرى ، ويجعله قادراً على المساهمة بفعالية في أعمالكم الدولية .

إن السيد.... هو كثير الاهتمام ، وهو لن يتوانى عن تقديم الأفكار الجيدة في حال طلب منه ذلك ، بالإضافة لذلك فإن السيد .... يتعلم بسرعة الأمر الذي يشير إلى أنه سيكون

قادراً على الانسجام بسرعة مع سياسات وإجراءات العمل في شركتكم . (أمثلة تدعم التقييم الإيجابي للمرشح)

إن السيد .... يشكل إضافة لفريق العمل لديكم . إذا رغبتم في الحصول على مزيد من المعلومات يمكنكم الاتصال بي على الهاتف .... ، أو على البريد الالكتروني .....

(التقييم النهائي لمرشح وتحديد كيفية الحصول على معلومات إضافية)

- التأكد من أن المعلومات إيجابية وتستحق النشر عبر وسائل الإعلام .
- التركيز على الخبر الإيجابي وعدم تضمين الإعلان أخبار ليس لها علاقة بالحدث .
- وضع الفكرة الرئيسة في المقدمة وعدم جعل المستقبل ينتظر للنهاية .
- الاختصار وذلك بالاعتماد على المقاطع القصيرة والابتعاد عن الجمل الطويلة .
- الابتعاد عن الإسهاب والمبالغة في ذكر الحقائق .
- التقليل من تهنئة الذات ، واستخدام الصفات المبالغ فيها .

لقد تغير أسلوب نشر الأخبار الإيجابية مع التقدم في تقانة الاتصالات والمعلومات ، حيث تم الاستغناء عن الإعلان التقليدي الذي كان يتم عبر استقدام المراسلين الذين يتم تقديم المعلومات لهم ومن ثم يقومون بكتابة تقاريرهم ، حيث أصبحت المنظمات وعبر الشبكة الدولية للمعلومات ، وعبر وسائل التواصل الاجتماعي تقوم بالاتصال مباشرة مع الفئة التي تستهدفها كالعملاء ، أو حملة الأسهم ، أو المجتمع ، الأمر الذي يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي

- إمكانية الاعتماد على تقانات الاتصال الحديثة كأشرطة الفيديو مثلاً .
- إمكانية نشر الإعلان من قبل المستقبل نفسه الأمر الذي يرفع من عدد المستقبلين .
- تقديم وجهة نظر المنظمة بأسلوبها ودون الاعتماد على مايكتبه المراسلون

والمثال التالي يوضح الإعلان عن تخفيضات وعروض سعرية من قبل شركة للاتصالات وذلك عبر البريد الالكتروني :

من : شركة ..... للاتصالات .

إلى :

الموضوع : تخفيضات سعرية

العميل المحترم : يسر شركة .... للاتصالات أن تعلن عن عروضها السعرية المخفضة للمشتركين :

1 – بالنسبة للمشتركين الدائمين :

– تخفض أجرة الدقيقة من ..إلى . وذلك عند الاتصال من الساعة ..ولغاية الساعة ..

– تخفيض أجرة الدقيقة من ....إلى .....وذلك أيام العطل الرسمية .

– منح مكالمات مجانية بقيمة.. للمشترك الذي تتجاوز فاتورته مبلغ .....

– منح مكالمات مجانية لمدة.. للمشترك الذي استمر في الاشتراك لمدة...

– منح مكالمات مجانية لمدة..... للمشترك الذي لم يتخلف عن سداد الفواتير.

2 – بالنسبة للمشتركين بالبطاقات مسبقة الدفع :

– منح المشترك .... دقائق مجانية عند القيام بالتعبئة بمبلغ وقدره ....

– منح المشترك .... دقائق مجانية عند القيام بالتعبئة بمبلغ وقدره ....

– منح المشترك .... دقائق مجانية عند القيام بالتعبئة بمبلغ وقدره ....

– تخفض أجرة الدقيقة من ....إلى .... وذلك عند الاتصال من الساعة ....ولغاية الساعة .....

– تخفيض أجرة الدقيقة من ....إلى .....وذلك أيام العطل الرسمية .

إن الشركة ستسمر بالعمل بهذه العروض بشكل دائم . أن رضى العميل هو هدفنا وغايتنا

5 – 3 رسائل التعليمات :

تهدف رسائل التعليمات إلى توضيح كيفية إنجاز مهمة ما مثل إجراءات الشراء ، إجراءات التعيين ، وغيرها من الاجراءات التي تصبح ملزمة عند التطبيق داخل المنظمة تتشابه رسائل التعليمات مع الطلبات الروتينية من حيث استخدامها الاستراتيجية المباشرة ، فالافتتاحية يجب أن تظهر السبب الذي استدعى إصدار هذه التعليمات ولماذا هي ضرورية .

أما في متن الرسالة فيجب شرح خطوات إنجاز المهمة خيث يجب مراعاة مايلي :

- ✓ تقسيم التعليمات إلى خطوات .
- ✓ ترتيب الخطوات الضروري التقيد بها لإنجاز المهمة وإعطائها أرقام .
- ✓ الاعتماد في الصياغة على استخدام أفعال الأمر بدلاً من الصيغة الاستقرائية ، فمثلاً يفضل استخدام صيغة يجب إرسال العقد فوراً بدلاً من صيغة العقد يجب أن يرسل فوراً .

أما في الخاتمة فيجب ذكر الفوائد التي ستجنيها المنظمة من هذه التعليمات ، بالإضافة إلى معلومات الاتصال في حال كانت هناك حاجة لمزيد من المعلومات . (Guffey&loewy,2011,p230)

والمثال الوارد في فقرة المذكرات الروتينية الداخلية يصلح كمثال عن رسائل التعليمات .

5 – 4 رسائل الأعمال الاجتماعية :

تهدف رسائل الأعمال الاجتماعية إلى تحسين سمعة الشركة لدى العاملين ، العملاء ، مجتمع الأعمال . إن إظهار المنظمة لصدق اهتمامها بالآخرين سيساعد في تحسين صورتها الذهنية لديهم وفي بناء علاقات إيجابية معهم ، فالرسائل الاجتماعية يجب أن تركز على المستقبل ومشاعره وليس على تحسين علاقات العمل معه .

بالإضافة لذلك ، فإن التوقيت يعتبر عاملاً مهماً في الرسائل الاجتماعية حيث لايجب إرسال الرسالة بعد مرور أكثر من ثلاثة أيام على المناسبة .

تتضمن رسائل الأعمال الاجتماعية ستة أنواع رئيسة وهي :(Krizan et al ,2008 , p 182 -189)

- رسائل التهاني : يقصد برسائل التهاني الرسائل التي يتم إرسالها عند تحقيق إنجاز معين . يمكن أن ترسل رسائل التهاني للأفراد كإرسالها لتهنئة مندوب المبيعات الذي حقق أعلى مبيعات شهرية ، التقاعد ، الترقية ، أعياد الميلاد ، الخطوبة والزواج .

كذلك يمكن أن ترسل رسائل التهاني إلى المنظمات كإرسالها لتهنئة منظمة ما على توسيع أعمالها ، أو افتتاح مقر جديد لها ، أو تقديم منتج جديد من قبلها ، أو مرور فترة معينة على تأسيسها .

إن رسائل التهاني يجب أن تكتب بأسلوب شخصي وصادق باستخدام الاستراتيجية المباشرة من خلال افتتاح الرسالة بتقديم التهنئة على الإنجاز ، وأن المستقبل يستحق ما أنجزه منذ بداية عمله ولغاية الآن ، ومن ثم النهاية الودية التي لاتتضمن الإشارة إلى أي علاقات عمل مستقبلية .

- رسائل التعزية (المواساة) : تعتبر سائل التعزية من الرسائل التي يصعب كتابتها لأن الهدف الرئيس منها هو تخفيف الألم الذي يشعر به المستقبل ، وإظهار اهتمام المتصل . ترسل رسائل المواساة في حالات المرض ، الوفاة ، الكوارث ، باستخدام الاستراتيجية المباشرة من خلال الافتتاح بتوضيح سبب الرسالة وهو تقديم المواساة ، كذلك يجب التركيز على أن المستقبل كان محبوباً من قبل الشخص الذي توفي مثلاً ، وعلى العلاقة الشخصية بينهما ، أكثر من مدح الشخص المتوفى ، أم الخاتمة فيجب أن تركز على المستقبل بإيجابية .

- رسائل التقدير : تهدف رسائل التقدير إلى إظهار الاحترام وتقديم الشكر إلى الأفراد ، أو المنظمات ، الذين يرتبطون بعلاقة طويلة الأجل مع المنظمة ، كقدامى العاملين ، العملاء القدامى ، ... تستخدم الاستراتيجية المباشرة في رسائل التقدير من خلال إظهار الاحترام وتقديم الشكر في بداية الرسالة ، ومن ثم تقديم الأدلة الداعمة في المقاطع التالية ، ومن ثم إظهار التقدير في ختام الرسالة باستخدام ألفاظ مختلفة .

- **رسائل الدعوة :** تستخدم رسائل الدعوات في مناسبات مختلفة مثل دعوة الصحفيين لحضور حفل افتتاح المقر الجديد ، دعوة مجموعة من عملاء الشركة لحفل تقديم المنتج الجديد ،...

تستخدم الاستراتيجية المباشرة في رسائل الدعوة من خلال البدء بالدعوة ، ومن ثم تحديد سببها ، وموعدها ، وتاريخها ، وجميع الترتيبات المتعلقة بالدعوة ، ومن ثم الختام بالتأكيد على أهمية حضور الضيف للدعوة .

- **رسائل التحية بالأعياد :** ترسل رسائل التهنئة بالأعياد في مناسبات مثل أعياد بداية العام ، الأعياد الدينية . فعلى سبيل المثال ترسل العديد من المنظمات بطاقات معايدة إلى عملائها ، أو موظفيها عند حلول العام الجديد، وعادة ماتستخدم الاستراتيجية المباشرة برسائل التحية بالأعياد من خلال تقديم التهنئة بالعيد في البداية والختام بتمني أطيب الأمنيات في المستقبل .

- **رسائل الترحيب :** تستخدم رسائل الترحيب لتحية العاملين الجدد ، العملاء الجدد ، المنظمات الجديدة التي تدخل حقل الأعمال . وعادة ماتستخدم الاستراتيجية المباشرة برسائل الترحيب من خلال تقديم التهنئة في البداية والختام بتمني استمرار العلاقة في المستقبل . والمثال التالي يوضح رسالة ترحيب بموظف جديد .

السيد .... المحترم

نرحب بك في شركة .... نحن في غاية السرور للعمل معك خلال الفترة القادمة في قسم التمويل .

(الترحيب بالمقدمة)

إن العمل خلال الفترة القادمة سيكون مليئاً بالتحدي . إن خبراتك العلمية في حقل التمويل ومهاراتك الشخصية ستشكل أساس النجاح في عملك القادم. (التفاصيل)

أنن لن تكون بمفردك سيد ....، أنا وبقية الزملاء سنكون إلى جانبك لإرشادك في عملك الجديد .أنت منذ اليوم جزء من فريق العمل في شركة ...(النهاية الودية)

الخلاصة

الاتصال الإخباري (الروتيني) هو الاتصال الذي يحدث عندما تكون ردة فعل المستقبل المتوقعة طبيعية .

الاتصال الإيجابي هو الاتصال الذي يحدث عندما تكون ردة فعل المستقبل المتوقعة إيجابية .

يهدف الاتصال الإيجابي إلى إيصال معلومات إيجابية إلى المستقبل ، وأن ينظر المستقبل للمعلومات بإيجابية ، وإلى توطيد العلاقة بين المتصل والمستقبل .

يهدف الاتصال الإخباري (الروتيني) إلى إيصال المعلومات إلى المستقبل مع التأكيد على عدم تضمنه أية عناصر سلبية ، وإلى تقليص أو إنهاء الاتصالات المستقبلية حول نفس الموضوع .

تستخدم الاستراتيجية المباشرة عادة عند إيصال المعلومات الإخبارية والإيجابية إلى المستقبل، وهي تقوم على ذكر الفكرة الرئيسة في البداية ، ومن ثم يتم ذكر التفاصيل في متن الرسالة ، ومن ثم النهاية الودية .

تستخدم ثلاث وسائل رئيسة في الاتصال الإيجابي والإخباري وهي البريد الالكتروني ، المذكرات الداخلية الإدارية ، رسائل الأعمال .

يمكن أن تصنف الرسائل الإيجابية والإخبارية في أربعة أنواع رئيسة وهي : تقديم الطلبات الروتينية ، الإجابة على الطلبات الروتينية والرسائل الإيجابية ، رسائل التعليمات ، رسائل الأعمال الاجتماعية .

Damascus University

أسئلة الوحدة :

- عرف الاتصال الإيجابي و الاتصال الإخباري (الروتيني) .
- تحدث عن أهداف كل من الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني).
- تحدث عن الاستراتيجية الأفضل لكتابة الرسائل الإخبارية (الروتينية) والإيجابية ، وبين سبب اختيارها.
- تحدث عن الوسائل المستخدمة في الاتصال الإيجابي والإخباري (الروتيني).
- اكتب نماذج عن كل من الرسائل الإخبارية (الروتينية) والرسائل الإيجابية .

Damascus University

الوحدة السابعة : الاتصال الإقناعي

أهداف الوحدة

- التعرف على مفهوم الاتصال الإقناعي وأهدافه .
- التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الإقناعي .
- التعرف على الوسائل المستخدمة في الإقناع.
- التعرف على العوامل المؤثرة في عملية الإقناع .
- التعرف على العوامل الواجب مراعاتها في الاتصال الإقناعي .
- التعرف على العوامل الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي .
- توضيح أهمية نبرة الصوت في الاتصال الإقناعي .
- التعرف على معوقات الاتصال الإقناعي .
- زيادة المعرفة بكيفية إجراء الاتصال الإقناعي .

Damascus University


وقل رب زدني علما
Damascus University

1 – مفهوم الاتصال الإقناعي وأهدافه :

يحدث الاتصال الإقناعي عندما يكون مضمون الرسالة غير إيجابي أو سلبي بالنسبة للمستقبل في الوقت الذي يعتقد فيه المتصل أن المستقبل غير مدرك ، غير مهتم ، غير راغب بالرسالة .

يهدف المتصل في الاتصال الإقناعي بشكل رئيس إلى تحقيق الأهداف التالية :

(Locker & kaszmarek , 2007 , p 192)

- حث المستقبل على القيام بأمر ما قد لايرغب بالقيام به ، أو تغيير معتقداته أو اتجاهاته أو سلوكه .
- تزويد المستقبل بالمعلومات الضرورية من أجل تنفيذ مضمون الرسالة .
- التغلب على أية معوقات يمكن أن تعترض أو تؤخر تنفيذ مضمون الاتصال الإقناعي.

كما يسعى المتصل في الاتصال الإقناعي إلى تحقيق بعض الأهداف الثانوية مثل

- بناء صورة ذهنية إيجابية لدى المستقبل .
- بناء علاقة إيجابية بين المتصل والمستقبل .
- محاولة تنفيذ مضمون الاتصال بسرعة ودون أن يتطلب من المتصل تكرار الاتصال في كل مرة يواجه نفس الموقف .

يستخدم الاتصال الإقناعي بشكل كبير وهو يمكن أن يتم إما داخل المنظمة كالطلب من الموظفين القيام بعمل تطوعي في أيام العطل الرسمية ، أو خارج المنظمة كالإعلان الذي تقوم به الشركة والذي يتضمن وصفاً لمنتجها ، ومزاياه ، وسعره ، وخدمات ما بعد البيع ، أو الطلب من المستهلك الإجابة على استبيان .

يمكن أن يستخدم الاتصال الإقناعي لمعالجة الطلبات الصعبة كالطلب من أحد المدراء زيادة عدد العاملين في قسمه ، أو تغيير جدول العمل لديه ، أو توصية يقدمها أحد العاملين لمديره يؤكد فيها على ضرورة القيام بدورة تدريبية في مجال معين خلال الفترة

القادمة ، أو مطالب مهمة كشراء المنظمة ل 25 سيارة يتطلب 20 منها الترخيص خلال ستة الأشهر القادمة . (krizan et al ,2008 , p 231)

2 – استراتيجية الاتصال الإقناعي :

يهدف الاتصال الإقناعي إلى إقناع المستقبل بمضمون الرسالة وأنه سيستفيد منها ، لذلك ولتحقيق هذا الهدف يمكن للمتصل استخدام الاستراتيجية الغير مباشرة ، أو الاستراتيجية المباشرة .

2 – 1 الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال الإقناعي :

تقوم فلسفة الاستراتيجية الغير مباشرة في الإقناع على جعل المستقبل يشعر بأن لديه الخيار بقبول أو برفض مضمون الرسالة وأن الرسالة حتى لو كان مضمونها جيداً فإنه يجب العمل على إقناع المستقبل بأن التقيد بمضمونها هو أفضل الخيارات المتاحة ، لذلك فهو يعتمد على تحليل شخصية المستقبل وذلك من خلال التعرف على أهدافه ، حاجاته ، قيمه ، العوامل التي تؤدي إلى قبواه مضمون الرسالة ، العوامل التي تؤدي إلى رفضه مضمون الرسالة ، وعادة مايلجأ المتصل لتحقيق هذه الغاية إلى استخدام نموذج (Aida) .

يمتاز نموذج (Aida) بأنه يسمح للمتصل بإيصال الرسالة إلى المستقبل بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال جذب انتباه المستقبل أولاً ومن ثم شرح المزايا التي يمكن أن يحققها المستقبل من خلال التقيد بمضمون الرسالة وجعله أكثر رغبة بقبول مضمون الرسالة وذلك قبل إبلاغه إياها ، ويتم ذلك من خلال قيام المتصل بأربع خطوات أساسية وهي جذب الانتباه (Attention) ، التأكيد على المصالح (Interest) ، الرغبة (Desire) ، الإبلاغ (Action) : (Bovee et al,2008 , P 300 -305)

أ – **جذب الانتباه** : يعتبر جذب انتباه المستقبل الخطوة الأولى التي يجب على المتصل القيام بها في بداية الرسالة وذلك لزيادة احتمال نجاح الاتصال الإقناعي حيث أن الحصول على الاستجابة المطلوبة من قبل المستقبل لن تتم إلا إذا استمع وأصغى للرسالة . تستخدم عدة طرق لجذب انتباه المستقبل أهمها :

- استخدام الألوان والرسوم والصور .
- وضع اسم المستقبل في الرسالة لتحفيزه على متابعة قراءة أو الاستماع للرسالة
- استخدام لغة منمقة وأسلوب إبداعي في الكتابة كسؤال المستقبل فيما إذا كان يرغب بقضاء عطلته الأسبوعية في مكان محبب لديه .
- استخدام نبرة انفعال أو تعجب وتغيير نبرة السوق وذلك لشد انتباه المستقبل للرسالة .
- أن تتضمن الرسالة وجهة نظر المتصل وذلك لإعطاء المستقبل الانطباع باهتمام المتصل بالرسالة .
- استخدام بعض أساليب التحايل ولكن بشرط عدم إعطاء انطباع للمستقبل بأن المتصل يحاول تضليله ، فعلى سبيل المثال سؤال المتصل للمستقبل في بداية الرسالة فيما إذا كان يرغب بالحصول على خمسة آلاف ليرة بدون قيامه بأي جهد سيجعل المستقبل يكف عن متابعة قراءة الرسالة من بدايتها لأنه سيشعر أن المتصل يحاول تضليله .

ب – التأكيد على المصالح : يعتبر التأكيد الواضح على المزايا التي سيحصل عليها المستقبل سواء أكانت مادية أو معنوية نتيجة التزامه بمضمون الرسالة من الأمور الواجب التركيز عليها وذلك لزيادة احتمال نجاح الاتصال الإقناعي ، حيث أن المستقبل قد لايرغب بالتقيد بمضمون الرسالة إذا لم تنص بوضوح على المزايا التي يمكن أن يحققها من جراء تنفيذه للطلب الوارد في الرسالة .

ج – الرغبة : في هذه الخطوة يجب جعل المستقبل أكثر رغبة في تنفيذ مضمون الرسالة ، ويتم ذلك من خلال التأكيد على المزايا الإيجابية التي سيحققها من جراء التنفيذ وكذلك ردود الفعل السلبية التي سيخلفها عدم تقيده بمضمون الرسالة . وعادة ماتستخدم الأرقام والجداول للتأكيد على أهمية التنفيذ .

د – الإبلاغ : بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يصبح المتصل مستعداً لإبلاغ المستقبل بمضمون الرسالة بأسلوب مباشر وإيجابي . يتم التأكيد في هذه الخطوة على أن قيام المستقبل بتنفيذ مضمون الرسالة لن يتطلب منه وقتاً طويلاً ، وعادة مايجب تحديد

الوقت الذي يجب أن ينجز به المستقبل مضمون الرسالة بدقة في حال كان الأمر يتطلب ذلك ، وعلى عكس ذلك لايفضل تحديد وقت الانتهاء من تنفيذ مضمون الرسالة إذا لم يكن ذلك ضرورياً .

وبشكل عام توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحويل رغبة المستقبل بالتنفيذ إلى عمل فعلي فعلى سبيل المثال يشكل إضافة خصومات سعرية للرسالة الإعلانية والتأكيد على محدودية الفترة للاستفادة منها عاملاً مساعداً على قيام المستهلك بشراء المنتج .

يمتاز نموذج (Aida) بأنه يمكن استخدامه بشكل مباشر أيضاً لإيصال الرسالة وذلك من خلال عرض مضمون الرسالة بشكل مباشر كخطوة أولى لجذب انتباه المستقبل و الطلب من مستقبل الرسالة الالتزام بمضمونها ومن ثم تقديم تفسير لهذه الرسالة ، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من الاعتراض الذي قد يبديه مستقبل الرسالة على مضمونها .

وفيما يلي سيتم توضيح كيفية استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال الإقناعي من خلال مثال عن محاولة مدير عام إحدة المنظمات إقناع معاون مدير الموارد البشرية في المنظمة بأن يتولى مهمة مقابلة العاملين الجدد في فرع المنظمة الجديد في محافظة أخرى ، علماً أن هذه المهمة ستتطلب من معاون مدير الموارد البشرية أن يقوم بالسفر لمحافظة أخرى لمقابلة الموظفين الجدد ، وأن فترة تنفيذ هذه المهمة لن تقل عن ستة أشهر ، وأن المنظمة ستتحمل كامل التكاليف .

إن الخطوة الأولى من الاستراتيجية غير المباشرة تتطلب من المدير العام البدء بجذب انتباه معاون مدير الموارد البشرية ، وكبداية جيدة للاتصال يمكن أن يستخدم المدير العام العبارات التالية :

" إن عملك في قسم الموارد البشرية في منظمتنا خلال السنوات الست الماضية كان رائعاً ، وقد استفادت المنظمة من معلوماتكم وخبرتكم في اختصاص إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ، ولقد كانت مقابلات التعيين التي قمتم بها في السنة الماضية محل تقديرنا وإعجابنا "

تعتبر هذه البداية جيدة في محاولة إقناع معاون مدير الموارد البشرية بتولي مهمة مقابلة العاملين الجدد في فرع المنظمة الجديد في المحافظة الأخرى ، فهي تركز على تاريخه الوظيفي الطويل في العمل في المنظمة ، وعلى تقدير الإدارة العليا لأعماله السابقة ، ولمعلوماته ، وخبراته ، ونجاحه في مقابلات التوظيف السابقة ، الأمر الذي يمكن أن يكون قد شجع على لفت انتباهه ومتابعة بقية الرسالة .

أما في الخطوة التالية فعلى المدير العام أن يؤكد على المصالح التي سيحققها معاون مدير الموارد البشرية نتيجة قيامه بالمهمة الموكلة إليه وهذا يمكن أن يتم من خلال استخدام العبارات التالية :

" لقد ذكرت لكم في مقابلتنا السابقة الأسبوع الماضي أن المنظمة تنمو وتتوسع وأنها ستفتتح فرعاً جديداً في محافظة ..... ، نحن نحتاج إلى 150 من الكوادر البشرية المؤهلة مثلكم ليتم تعيينهم في المنظمة . نود إعلامكم برغبتنا بأن تكونوا جزء من الفريق الذي سيعمل على افتتاح الفرع الجديد . إن فرص التقدم الوظيفي ستكون متاحة لكم عند البدء في العمل في الفرع الجديد "

إن العبارة السابقة تعتبر جيدة فهي تصف بأسلوب إيجابي افتتاح الفرع الجديد ، وتؤكد على مصالح معاون مدير الموارد البشرية من خلال التأكيد على توافر فرص الترقية والتقدم الوظيفي .

أما في الخطوة التالية فعلى المدير العام أن يجعل المستقبل أكثر رغبة في تنفيذ مضمون الرسالة وهذا يمكن أن يتم باستخدام العبارة التالية :

" إن القيام بمقابلات التوظيف في فرع المنظمة في محافظة ..... سيتطلب السفر لفترة طويلة لن تقل عن ستة أشهر ، علماً أن جميع تكاليف السفر سيتم دفعها من قبل المنظمة وسيتم خلالها الحصول على أجر شهر إضافي، وعلى إجازة مدفوعة الأجر لمدة أسبوع بعد كل شهر عمل خلال هذه الفترة ، وأن المنظمة ستعمل على أن يتولى فريق عمل متخصص كافة المهم الورقية في هذه المهمة "

إن العبارة السابقة تشرح بشكل واضح المزايا التي سيحصل عليها من سيتولى الإشراف على مقابلات التوظيف نتيجة قيامه بهذه المهمة ، وأن الجوانب السلبية في هذه المهمة المتضمنة السفر ، والعمل الورقي ، قد تمت معالجتها .

أما في الخطوة التالية فسيتم الطلب من معاون مدير الموارد البشرية القيام بهذه المهمة وهذا يمكن أن يتحقق باستخدام العبارة التالية :

" السيد ..... من فضلك اقبل الإشراف على مقابلات التوظيف للعاملين الجدد في الفرع الجديد . إن قبولكم هذه المهمة سيشكل لكم فرصة جيدة للاطلاع على الفرع الجديد ، والعاملين فيه منذ افتتاحه ، والمشاركة في توسيع أعمال المنظمة . إن خبرتكم ستساهم في استمرار نجاح المنظمة في المستقبل . من فضلك أرسل لي بريداً الكتروني يؤكد موافقتك على الإشراف على مقابلات التوظيف على عنوان البريد الالكتروني التالي ... "

وفيما يلي رسالة المدير العام إلى معاون مدير الموارد البشرية والتي أرسلت عبر البريد الالكتروني

إلى :

من :

التاريخ :

الموضوع : تعيين عاملين جدد في فرع الشركة في محافظة .....

إن عملك في قسم الموارد البشرية في منظمتنا خلال السنوات الست الماضية كان رائعاً ، وقد استفادت المنظمة من معلوماتكم وخبرتكم في اختصاص إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ، ولقد كانت مقابلات التعيين التي قمتم بها في السنة الماضية محل تقديرنا وإعجابنا .

لقد ذكرت لكم في مقابلتنا السابقة الأسبوع الماضي أن المنظمة تنمو وتتوسع وأنها ستفتتح فرعاً جديداً في محافظة ..... ، نحن نحتاج إلى 150 من الكوادر البشرية المؤهلة مثلكم ليتم تعيينهم في المنظمة . نود إعلامكم برغبتنا بأن تكونوا جزء من الفريق الذي سيعمل على افتتاح الفرع الجديد . إن فرص التقدم الوظيفي ستكون متاحة لكم عند

البدء في العمل في الفرع الجديد .

إن القيام بمقابلات التوظيف في فرع المنظمة في محافظة ..... سيتطلب السفر لفترة طويلة لن تقل عن ستة أشهر ، علماً أن جميع تكاليف السفر سيتم دفعها من قبل المنظمة وسيتم خلالها الحصول على أجر شهر إضافي، وعلى إجازة مدفوعة الأجر لمدة أسبوع بعد كل شهر عمل خلال هذه الفترة ، وأن المنظمة ستعمل على أن يتولى فريق عمل متخصص كافة المهمم الورقية في هذه المهمة

السيد ..... من فضلك اقبل الإشراف على مقابلات التوظيف للعاملين الجدد في الفرع الجديد . إن قبولكم هذه المهمة سيشكل لكم فرصة جيدة للاطلاع على الفرع الجديد ، والعاملين فيه منذ افتتاحه ، والمشاركة في توسيع أعمال المنظمة . إن خبرتكم ستساهم في استمرار نجاح المنظمة في المستقبل . من فضلك ارسل لي بريداً الكتروني يؤكد موافقتك على الإشراف على مقابلات التوظيف على عنوان البريد الالكتروني التالي ...

2 – 2 الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإقناعي :

تقوم فلسفة الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإقناعي على عدم جعل المستقبل يشعر بأن لديه الخيار بقبول أو برفض مضمون الرسالة ، والطلب منه مباشرة تنفيذ مضمون الرسالة .

وبشكل عام فإن الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإقناعي تمر بالخطوات التالية (Locker & kaszmarek , 2007 , p 195)

– إبلاغ المستقبل بمضمون الرسالة الذي يجب عليه القيام به ، وهنا يفضل أن تتم صياغته بشكل سؤال الأمر الذي يمكن أن يوفر في وقت مستقبل الرسالة .

– إعطاء المستقبل كافة المعلومات والتفاصيل الضرورية والتي يمكن أن تساعده في تنفيذ الطلب ، حيث يجب أن يتم في هذه الخطوة تحديد مضمون الرسالة .

بشكل مفصل من حيث التوقيت المجدد لتنفيذ الطلب ، الممهم التي يجب على المستقبل القيام بها .

- الطلب من المستقبل العمل على تنفيذ مضمون الرسالة في الوقت المحدد وبيان الأسباب التي تدفع نحو ضرورة الالتزام بهذا التوقيت .

والشكل التالي يوضح طلب إقناعي باستخدام الاستراتيجية المباشرة مرسل عبر البريد الالكتروني

إلى :

من :

التاريخ :

الموضوع : تقييم مشروع استثماري

من فضلك قيم المشروع الاستثماري المرفق بحلول نهاية هذا الشهر .

هل يجب قبوله أم لا ؟ ولماذا ؟

هل سيوفر أموال الشركة ؟ و إذا كان الجواب نعم فكم سيوفر في السنة ؟

إذا تم قبول الاقتراح فماهو التقدير المحتمل لتكلفته الاستثمارية ؟

من الممكن أن ترد على هذه الرسالة بأسفل هذه الصفحة أو أن ترسله عبر رسالة الكترونية مستقلة . نحن بانتظار ردك في نهاية الشهر لأن لجنة تقييم المشروعات ستجتمع في الأول من الشهر القادم .

3 - العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المستخدمة في الاتصال الإقناعي :

يتوقف اختيار الاستراتيجية المستخدمة في الاتصال الإقناعي على إجابة المتصل على الأسئلة الخمسة التالية : (locker & kienzler , 2013 , p315)

- ماهي المهمة التي يرغب أن يقوم بها المستقبل الآن ، وهل في استطاعته القيام بها بسهولة .

– ماهي الاعتراضات التي يمكن أن تواجه تنفيذ مضمون الرسالة سواء من حيث التوقيت ، أو المكان ، أو التمويل ، أو القدرة الجسدية والفكرية ، أو...

– هل المتصل في موقف قوي من حيث امتلاكه لأسباب مقنعة وعقلانية تدفع المتصل نحو تنفيذ مضمون الرسالة ، ومدى مصداقيته بالنسبة للمستقبل ، ومدى توافر الاعتبارات العاطفية في مضمون الرسالة .

– ماهي وسيلة الإقناع الأفضل بالنسبة للمستقبل في هذه الحالة ، وهل هي وسيلة مادية ، أم معنوية .

– ماهي وسيلة الإقناع الأفضل بالنسبة لمنظمة وللثقافة ، فالاستراتيجية التي قد تناسب منظمة والثقافة السائدة فيها قد لاتناسب منظمة أخرى لها ثقافة مختلفة .

وبشكل عام يمكن القول أن استخدام الاستراتيجية المباشرة في الاتصال الإقناعي يعتبر مفيداً في الحالات التالية :

– توقع قيام المستقبل بتنفيذ مضمون الرسالة بدون مقاومة .

– سهولة تنفيذ مضمون الرسالة من قبل المستقبل .

– وجود احتمال كبير بأن المستقبل لن يقرأ أويستمع لكامل الرسالة .

– في حال كانت الاعتبارات العاطفية ذات أهمية أكبر لدى المستقبل لتنفيذ مضمون الرسالة مقارنة بالاعتبارات المنطقية .

– إذا كان الحافز الرئيس للمستقبل هو حافز مادي .

– إذا كان نمط الثقافة السائد في المنظمة هو نمط الثقافة البيروقراطية التي تركز على مركزية السلطة ، والتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات ، وعلى عدم الاعتراض في تنفيذ الأوامر .

وفي المقابل فإن استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال الإقناعي يعتبر مفيداً في الحالات التالية :

– توقع وجود مقاومة كبيرة من قبل المستقبل في تنفيذ مضمون الرسالة .

– صعوبة تنفيذ مضمون الرسالة من قبل المستقبل .

– وجود احتمال كبير بأن المستقبل سيقرأ أويستمع لكامل الرسالة .

– في حال كانت الاعتبارات العاطفية ذات أهمية أقل لدى المستقبل لتنفيذ مضمون الرسالة مقارنة بالاعتبارات المنطقية .

– إذا كان الحافز الرئيس للمستقبل هو حافز معنوي .

– إذا كان نمط الثقافة السائد في المنظمة هو نمط الثقافة التشاركية التي تركز على منح الحرية في التصرف للعاملين ، وتشجيع على التعاون وتكوين فرق العمل والعمل الجماعي .

4 – وسائل الإقناع :

توجد مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها إقناع المستقبل بتنفيذ مضمون الرسالة وأهمها :

أ – الوسائل القسرية :

تعتمد الوسائل القسرية في الإقناع على فكرة أنه يمكن تحفيز الأشخاص للقيام بسلوك معين من خلال تهديدهم بعواقب شديدة (فصل – تخفيض رتبة وظيفية – خصم من الأجر ...) في حال عدم قيامهم بالسلوك المرغوب . (Manfredo , 1992 . p2)

تمتاز هذه الاستراتيجية بقدرتها على إقناع الشخص بالقيام بالسلوك المطلوب أحياناً ، ولكن في المقابل يمكن القول بأن استخدام الوسائل القسرية لن يكون مفيداً بدرجة كبيرة في الإقناع وذلك للأسباب التالية :

(locker & kienzler , 2013 , p321)

– أن الوسائل القسرية لن تكون مفيدة في التغيير الدائم للسلوك ، حيث أن المستقبل قد لا يلتزم بتنفيذ مضمون الرسالة بشكل قسري .

– إن استخدام الوسائل القسرية قد لايدفع المستقبل للقيام بالسلوك المطلوب بشكل حتمي.

– إن استخدام الوسائل القسرية قد يدفع المستقبل للامتناع عن تنفيذ مضمون الرسالة حتى لو كان المضمون ملائماً بالنسبة له .

– إن استخدام الوسائل القسرية قد يؤدي لزيادة التوتر لدى المستقبل الأمر الذي قد يدفعه للدفاع عن نفسه بدلاً من التركيز على القيام بتنفيذ مضمون الرسالة .

– إن المستقبل بشكل عام لايفضل التهديد ويحاول تجنب أي شخص يمكن أن يهدده .

– إن استخدام الوسائل القسرية قد يؤدي لقيام المستقبل بردة فعل عكسية سلبية غير متوقعة .

ب – الوسائل التي تعتمد على تحقيق التوازن بين الجوانب المنطقية والعاطفية في الاتصال :

يعتمد الاتصال الإقناعي بشكل رئيس عند صياغة مضمون الاتصال على الجوانب المنطقية وذلك لأن الهدف من الاتصال الإقناعي عادة هو تحقيق أهداف إدارية أساسية كضبط التكاليف ، زيادة المبيعات ، تحسين الجودة .

تركز الجوانب المنطقية في الاتصال الإقناعي على الأسباب التي دفعت للاتصال ، ولتحقيق ذلك يمكن للمتصل استخدام ثلاثة أنماط للأسباب وهي : (Bovee et al,2008 , P 302 -303)

– **الأفقي** : وفق هذا الأسلوب يتم الانتقال من سبب محدد إلى سبب محدد آخر ، فعلى سبيل المثال إذا رغب أحد العاملين بإقناع إدارته بضرورة شراء حاسب شخصي جديد ليستخدمه في العمل يمكنه أن يؤكد على عدة أسباب منها أن الحاسب الجديد سيؤدي إلى إنجاز العمل بشكل أسرع ، وأن مجموعة من البرامج المهمة للعمل يمكن أن تعمل على هذا الحاسب وغير ذلك من الأسباب المنطقية التي يمكن أن تدفع الإدارة لقبول مضمون الاتصال .

– **الاستقراء** : وفق هذا الأسلوب ينتقل المتصل من دليل محدد إلى نتيجة عامة ، فمثلاً إذا أراد أحد العاملين إقناع الإدارة بتغيير أسلوب التصنيع يمكن أن تشير إلى أن كل الشركات التي قامت بهذا الإجراء قد زادت أرباحها وبالتالي فإن القيام بهذا الإجراء سيعتبر فكرة ذكية .

- **الاستنتاج** : وفق هذا الأسلوب ينتقل المتصل من التعميم إلى نتيجة محددة ، فمثلاً إذا أراد أحد العاملين إقناع الإدارة بضرورة تعيين موظف إداري يمكنه أن ينطلق من الدراسات التي أشارت إلى دور الرضى الوظيفي في زيادة أربح الشركات .

وبشكل عام فإن نجاح الاتصال الإقناعي المبني على الأسباب المنطقية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مايلي :

(Bovee et al,2008 , P 303)

- تجنب التعميم المتسرع وتأكد من وجود أدلة كافية قبل الوصول إلى نتائج .
- تجنب تكرار الأسباب نفسها .
- تجنب تبسيط المسائل المعقدة وتأكد من أنه قد تم أخذ كل العوامل المرتبطة بمضمون الاتصال بعين الاعتبار .
- تجنب الافتراضات الخاطئة حول السبب والنتيجة ، فعلى الرغم من إمكانية القول أن تخفيض سعر المنتج قد ساهم بزيادة المبيعات ، فإن هذه الزيادة قد تعود إلى أسباب أخرى كفشل المنافسين في عملية التسليم ، أو إلى الحملة الإعلانية التي قامت بها الشركة .

وعلى الرغم من أهمية الجوانب المنطقية في الاتصال الإقناعي فإنه لايمكن إهمال الجوانب العاطفية في الاتصال . ولتوضيح الفكرة نفرض أن نتائج دراسات الجدوى التي قامت بها إحدة الشركات حول التوسع في مشروع جديد كانت إيجابية وتشير إلى أن المشروع الجديد سيؤدي إلى زيادة أرباح الشركة ، فإن عامل الخوف من الفشل في اتخاذ القرار وهو عامل عاطفي لايمكن إغفاله عند اتخاذ الإدارة لقرارها النهائي .

تركز الجوانب العاطفية في الاتصال الإقناعي على عواطف المستقبل ، فاستخدام كلمات مثل النجاح ، القيم ، المكانة ، الرحمة من شأنها أن تساعد في نجاح الاتصال وقبول المستقبل لمضمون الرسالة .

وبشكل عام يمكن القول أنه وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه الجوانب المنطقية في الاتصال الإقناعي فإنه لايمكن إغفال دور الجوانب العاطفية كعامل مساعد في

نجاح الاتصال الإقناعي ، لذلك يجب تحقيق نوع من التوازن بين الجوانب المنطقية والعاطفية في الاتصال الإقناعي .

ج – الوسائل التي تعتمد على تدعيم الموقف :

تقوم هذه الوسائل على ضرورة البحث عن الأساليب التي من شأنها تدعيم موقف المتصل ، فعلى سبيل المثال إذا كانت الشركة تعاني من ضعف المركز المالي فإن الحديث عن الواقع الفعلي للشركة وعن بقاء الشركة في هذه الحالة يعتبر أكثر ملاءمة من الحديث عن استمرار العمل ، كما أن تدعيم مضمون الرسالة بالجداول والأرقام والرسوم البيانية والإحصاءات يعتبر أمراً ضرورياً في هذه الحالة ، كذلك فإن استخدام صور لشخص حزين يمكن أن يدعم مضمون الاتصال ، بالإضافة لذلك يعتبر توقيت الاتصال عاملاً مهماً في دعم مضمون الاتصال فطلب تعيين عاملين إضافيين في قسم خدمة العملاء يعتبر أكثر ملاءمة بعد حدوث شكاوى من قبل العملاء حول مستوى الخدمات المقدمة وذلك للاستفادة من التأثير العاطفي .

د – الوسائل التي تعتمد على توقع الاعتراض :

يعتبر الاعتراض من قبل المستقبل عاملاً أساسياً يجب أن يأخذه المتصل بعين الاعتبار وخاصة في الاتصال الكتابي حتى لو كانت الرسالة قد تم صياغتها على أفضل وجه . إن الطريقة الأساسية لمواجهة الاعتراض هو التنبؤ به بشكل مسبق وذلك باستخدام أسلوب " ماذا لو " الذي يقوم على وضع تصورات مسبقة لردود فعل المستقبل ووضع حلول مسبقة لها . كذلك فإن معرفة رأي المستقبل قبل الاتصال قد يساعد في نجاحه لأن الشخص يحب أن ينفذ الأشياء التي شارك في صياغتها ، بالإضافة لذلك يمكن أن يساهم التوصل إلى تفاهم عن طريق التسوية والإصغاء إلى المستقبل بدلاً من المواجهة والدخول في نقاشات حادة مع المستقبل عاملاً أساسياً في نجاح الاتصال الإقناعي .

وبشكل عام فإن التغلب على الاعتراض يعتبر أمراً مهماً وبالغ الصعوبة ، وفي هذا الصدد يمكن ذكر بعض الأساليب التي يمكن أن تؤدي للتغلب على الاعتراض وهي : (Locker & kaszmarek , 2007 , p 195)

- تحديد المتطلبات الزمنية والمادية لتنفيذ مضمون الرسالة ، حيث إن هذه المتطلبات ربما تكون أقل مما يدور في ذهن المستقبل .

- التعبير عن المتطلبات الزمنية والمادية يجب أن يأتي في سياق الحديث عن النواحي الإيجابية لتنفيذ مضمون الرسالة .

- بيان أن الأموال التي ستنفق ستؤدي إلى توفير الأموال على المدى الطويل .

- توضيح فائدة مضمون الرسالة بالنسبة لجماعة التي يدعمها أو ينتمي إليها المستقبل ، الأمر الذي سيشجعه على تنفيذ مضمون الرسالة حتى لو كان التنفيذ لن يعود بالفائدة المباشرة عليه .

- بيان أن التضحية ضرورية من أجل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها المستقبل .

- توضيح أن الفائدة من تنفيذ مضمون الرسالة بالنسبة للمنظمة ستكون أكبر .

- تحويل السلبيات إلى إيجابيات .

5 - العوامل المؤثرة في عملية الإقناع :

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية الإقناع يمكن تلخيصها فيما يلي : (برغوث ، 2005 ، ص21)

- **التعرض الاختياري لعملية الإقناع :** يفضل أن تكون عملية الإقناع اختيارية ، فعلى الرغم من أن ممارسة الضغوط على المستقبل قد تدفعه لتنفيذ السلوك المرغوب أحياناً ، إلا أنها في أحيان أخرى قد تؤدي إلى استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة مما يصعب تنفيذها ، لذلك يجب على المتصل أن يساعد المستقبل على الاستعداد الذاتي للاقتناع من خلال جعل عملية الإقناع اختيارية .

- **تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :** تقوم الجماعة التي ينتمي إليها المستقبل بدور قوي في التأثير عليه وعلى درجة قناعاته ، لذلك قد يتقمص المتصل شخصية أحد أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها المستقبل للتأثير عليه ، أو قد يستعين بأحد أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها المستقبل في تمرير الرسالة التي يرغب إقناعه بها وذلك لأن عضو الجماعة قد يشكل عاملاً مساعداً في الإقناع ،

- **تأثير قادة الرأي** : يمثل قادة الرأي الأشخاص الذين يؤثرون في العاملين ، والذين يساعدون الآخرين ويقدمون النصح لهم ، لذلك يمكن للمتصل الاستعانة بقادة الرأي للمساعدة في التأثير في المستقبل .

6 - العوامل الواجب مراعاتها في الاتصال الإقناعي :

توجد مجموعة من العوامل الواجب على المتصل تجنبها في الاتصال الإقناعي وهي :

- استخدام لغة بسيطة لأن المستقبل سيكون حذراً باحثاً عن أي طلبات غير مقنعة أو أي وصف غير ملائم في الرسالة وذلك ليتهرب من تنفيذها .
- تقديم أدلة على شكل أرقام ووثائق وإحصائيات الأمر الذي من شأنه تعزيز مصداقية المتصل والرسالة لدى المستقبل .
- تحديد مصادر معلومات المتصل ومن يوافقه الرأي من شأنه تعزيز مصداقية المتصل والرسالة لدى المستقبل .
- يجب أن يشعر المستقبل بأن المتصل يقول الحقيقة ، كذلك يجب أن يكون المتصل خبيراً بموضوع الرسالة حتى يوفر للمستقبل المعلومات التي من شأنه أن تساعده في اتخاذ قراره وفي تنفيذ مضمون الرسالة ، كذلك فإن مشاركة هذه الخبرة مع المستقبل من شأنه المساعدة في إنجاح الاتصال .
- يجب أن يكون الطلب واقعياً ، فمثلاً لايمكن أن تطلب شراء أجهزة لقسمك بقيمة 1000000 ليرة فيما موازنة القسم لاتزيد عن 100000 ليرة ، ومن جهة أخرى فإن الطلب يجب أن يكون محدداً فايمكنك أن تطلب مبلغ من المال دون تحديد المبلغ الذي تريده بدقة .
- عرض فوائد الرسالة وربط مصالح المستقبل بتنفيذ مضمونها ، وتوضيح الخسائر التي قد تترتب على عدم التقيد بمضمونها .

7 - العوامل الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي : توجد مجموعة من العوامل الواجب على المتصل تجنبها في الاتصال الإقناعي وهي :

- **الفشل في تحديد الهدف من الرسالة في فكر المتصل** : يعتبر الفشل في تحديد الهدف من الرسالة في فكر المتصل من الأمور الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي ، فعلى سبيل المثال قد يطلب أحد العاملين في قسم البحوث والتطوير من الإدارة العليا دعمه في مشروعه البحثي ولكنه لم يحدد في ذهنه الأسلوب الذي يرغب أن يتم الدعم وفقه .

- **الفشل في التعبير عن الهدف للمستقبل** : يعتبر الفشل في التعبير عن الهدف للمستقبل من الأمور الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي ، فعلى سبيل المثال فإن شعور المتصل بالخجل عند الطلب من المستقبل تخصيص وقته أو جهده لتنفيذ الرسالة قد يحول دون تنفيذ مضمون الرسالة .

- **الفشل في التأكيد على أهمية الرسالة** : يعتبر الفشل في التأكيد على أهمية الرسالة من الأمور الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي ، فعلى سبيل المثال فإن كتابة المتصل لرسالة للمستقبل يسأله فيها فيما إذا كان يرغب بامتلاك مصنع تقدر قيمته ب 100 مليون ليرة يعتبر أمراً خاطئاً نظراً للحاجة إلى اللقاء الشخصي بين المتصل والمستقبل .

8 - أهمية اللغة في الاتصال الإقناعي :

تعتبر اللغة ذات أهمية كبيرة في نجاح الاتصال الإقناعي لأن المستقبل لم يعد يقبل الأوامر والطلبات بسهولة فهو يحتاج للحوار وإبداء المبررات المقنعة ، لذلك يجب أن تراعي العبارات المستخدمة المتطلبات التالية :

(Guffys & Loewly , 2011 , P298)

- تجنب اللغة الأبوية أو النبرة الموعظة لأن الأشخاص بمعظمهم لايحبون أسلوب التلقين كالمحاضرات.

- تجنب استخدام المركز في الاتصال الإقناعي كوسيلة للإقناع لأن الأشخاص يحبون أن تتم معاملتهم كأفراد لهم قيمة وأهمية .

- تجنب استخدام أسلوب التهديد لأنه يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وضعف في المعنويات .

- يفضل استخدام عبارات لطيفة مثل اقترح ، أوصي ، أنها قد تكون فكرة جيدة لأنها تساعد في الإقناع .

- يفضل استخدام الأسلوب الحماسي والإيجابي لأنه سيجعل المستقبل يشعر بثقة أكبر بأنه قادر على تنفيذ مضمون الرسالة .

9 - معوقات الاتصال الإقناعي :

توجد مجموعة من المعوقات التي تؤثر في الاتصال الإقناعي وهي :

- استخدام أساليب التخويف في الإقناع .
- شخصية المستقبل وخاصة المتشبث برأيه .
- كثرة وتشابك الأفكار المتضمنة في الاتصال مما قد يربك ذهن المستقبل .
- فشل المتصل في ترميز الرسالة وضعف قناعته بها .
- الاعتقاد الخاطئ باستحالة نجاح الاتصال الإقناعي .
- إختفاء ثقافة الإشادة من قبل المتصل بالمستقبل .

10 - نماذج في استخدام الاتصال الإقناعي :

يمكن أن يستخدم الاتصال الإقناعي في مجالات متعددة يمكن تلخيص أهمها فيمايلي : (Bovee et al,2008 , P 303 ، Locker & kaszmarek , 2007 , p 203 ، krizan et al ,2008 , p 231)

- **طلبات العملاء** : يمكن أن يقدم العملاء طلباتهم إما بشكل كتابي ، أو عبر الهاتف ، أو عبر البريد الالكتروني ، أو أية وسيلة اتصال أخرى ، وبشكل عام فإن طلبات العملاء يمكن أن تتم باستخدام الاستراتيجية المباشرة التي تتطلب هنا من العميل التحديد الدقيق للكمية ، والمواصفات ، والأسعار ، والتوقيت ، للسلعة أو الخدمة المطلوبة .

- **رسائل التحصيل** : يقصد برسائل التحصيل الرسائل التي تطلب من العميل سداد قيمة مشترياته ، وعادة ماتتم عبر الهاتف أو عبر البريد الالكتروني .

يختلف مضمون الاتصال الإقناعي في رسائل التحصيل باختلاف الفترة التي تأخر فيها العميل عن السداد .

وبالتالي يمكن أن تتخذ رسائل التحصيل الأشكال التالية :

- **الرسائل التذكيرية** : تستخدم هذه الرسائل عند إنتهاء المدة المحددة للسداد وعادة ماتستخدم فيها الاستراتيجية المباشرة ، ويكون مضمونها مهذباً مبنياً على افتراض أن العميل قد نسي موعد التسديد ، أو أنه يواجه ظرفاً طارئاً ، وعليه يمكن أن يكون مضمون الرسالة وفق مايلي :

" إن الشيك الذي اتفقنا على أن ترسلوه لنا ثمناً لمشترياتكم لم يصل في الموعد الذي حددناه في مكتبكم ، يمكنكم التحقق من المبلغ المستحق لنا عليكم وهو يعادل ....."

فإذا لم يقم العميل بالسداد فإنه يمكن إرسال المزيد من الرسائل الأولية يتم من خلالها الاستفسار من العميل فيما إذا كان يواجه مشكلة في المشتريات التي حصل عليها سواء لناحية الكمية ، أو الجودة ، أو السعر ، ..

- **رسائل الجذب** : تكون أكثر تأكيداً من الرسائل الأولية حول السداد خاصة وأن العميل لم يقم بالسداد من خلال الرسائل التذكيرية ، وعادة ما يتم هنا تحليل أسباب تأخر العميل عن السداد قبل تحديد الأسلوب الذي سيستخدم لتشجيع العميل على السداد حيث يتم التأكيد هنا على أخلاق العميل ، وسمعته ، ومركزه الائتماني ، وذلك باستخدام الاستراتيجية غير المباشرة مع التأكيد على ضرورة أن تكون الرسالة إيجابية ، وبألفاظ مهذبة ، كذلك من الممكن أن تتضمن رسائل الجذب التفاوض على مواعيد للتسديد بالتقسيط في حال كان العميل غير قادر على تسديد كامل المبلغ في الوقت الحالي ، وبشكل عام يمكن أن يكون مضمون الرسالة وفق مايلي :

" إن الشيك الذي اتفقنا على أن ترسلوه لنا ثمناً لمشترياتكم لم يصل في الموعد الذي حددناه في مكتبكم ، وبعد أن قمتم بإعلامنا أنكم لم تستلموا البضاعة في الموعد المحدد في كتابكم رقم .... وتاريخ ..... ، وبعد أن تم التأكيد لكم بأن البضاعة أرسلت لكم في الوقت المحدد .... في كتابنا رقم..... وتاريخ ..... .

لأنكم كنتم من عملائنا المميزين خلال السنوات الماضية فإننا نستغرب تأخركم في السداد ، لقد أرسلنا لكم رسائل تذكيرية بتاريخ..... وبتاريخ ..... ولكنكم تأخرتم في السداد لمدة ثلاثة أشهر .

بإرسالكم شيك بمبلغ..... حتى تاريخ ..... فإنكم ستحافظون على سمعتكم ومركزكم المالي .

- رسائل التحذير : وهي الرسائل التي يكون التركيز فيها على عملية السداد ، وهي تشكل الفرصة الأخيرة للعميل للتسديد قبل القيام بالاجراءات القانونية ، وعادة ما تستخدم الاستراتيجية المباشرة في هذه الرسالة ، وعادة مايتم التركيز في هذه الرسالة على الفكرة الأساسية وهي تأخر العميل عن السداد ، وأنه لم يتم حل هذه المشكلة بعد التي تتضمن تهديداً باتخاذ إجراءات قانونية ضد العميل إذا لم يقم بالسداد حيث يمكن أن يكون مضمون الرسالة وفق ما يلي :

" لقد فشلتم في سداد المبلغ المستحق عليكم خلال الأشهر الثلاثة الماضية ، أنتم ملزمون قانوناً بسداد قيمة الفاتورة ، واتخاذ الاجراءات القانونية بحقكم ليس من اهتماماتنا وهو سيكون مكلفاً لكم ويدخلكم في متاعب مالية .

أنتم تستطيعون الحفاظ على سمعتكم ومركزكم المالي من خلال السداد لغاية تاريخ .....، لقد أعلمنا مستشارنا القانوني أنه لن يتخذ الاجراءات القانونية المناسبة إذا تم التسديد لغاية التاريخ المحدد ".

- الطلبات الصعبة والمعقدة : تعتبر الطلبات الصعبة والمعقدة من الرسائل الإقناعية لأنها تتطلب من المستقبل القيام بعمل ما ، ومن أمثلتها طلب القيام بعمل تطوعي ، المشاركة في مشروع بحث ، تغيير مواعيد العمل ... ، وعادة ماتستخدم فيها الاستراتيجية غير المباشرة من خلال جذب الانتباه ، ومن ثم بناء المصالح ، وتكوين الرغبة ، ومن ثم القيام بعمل ما .

وفيما يلي رسالة تحفز المستقبل على المشاركة في بحث علمي عن الأمراض القلبية .

اسم المركز

العنوان

رقم الهاتف

التاريخ

السيد.....

في كل عام يموت الآلاف من الأشخاص بسبب الأزمات القلبية . يعتقد الأطباء أن ارتفاع ضغط الدم ، وارتفاع نسبة المواد الدسمة في الدم من الممكن أن تؤدي لزيادة نسبة حدوث الأزمات القلبية .

يمكن التقليل من ضغط الدم ومن نسبة المواد الدسمة في الدم من خلال اتباع حمية غذائية وممارسة التمارين الرياضية . يحاول الأطباء في المركز تحديد المزيج الأمثل من الحمية الغذائية والتمارين الرياضية الذي يمكن أن يكون مفيداً للأشخاص .

يبحث المركز عن متطوعين للمشاركة في مشروع البحث العلمي . سيحصل المتطوعون على فحص طبي أسبوعي شامل ، وعلى استشارة من اختصاصيين في الحمية الغذائية والتمارين الرياضية لوضع خطة تهدف لتقليل خطر الأزمات القلبية . على الأشخاص الراغبين بالتطوع الاتصال على رقم الهاتف .... وذلك لغاية يوم ..... تاريخ.....

- رسائل المبيعات : تهدف رسائل المبيعات لتشجيع العملاء المحتملين على القيام بعملية الشراء ، لذلك فإن رسائل المبيعات يجب أن تركز على قدرة المنتج على إشباع حاجات العميل ، وأنه متفوق على المنافسين ، مع تحديد أسباب ذلك .

وبشكل عام يمكن القول أن الاستراتيجية المستخدمة في رسائل المبيعات تختلف باختلاف الثقافة السائدة ، ففي بلدان مثل آسيا ، أفريقيا ، أمريكا الجنوبية يتم التركيز على القيم المجتمعية أكثر من القيم الفردية لذلك فإن رسائل المبيعات في هذه البلدان

يجب أن تتم باستخدام الاستراتيجية غير المباشرة ، وبأسلوب مؤدب من خلال استخدام ألفاظ مثل نحن بدلاً من أنا ، وبطريقة واقعية بعيدة عن المبالغة والخيال ، مع ضرورة التركيز على بناء علاقات طويلة الأجل مع العميل. وبالمقابل فإن رسائل المبيعات لبلدان أوروبا الغربية ، وأمريكا الشمالية ، والدول الاسكندافية ، وأستراليا ، والتي تركز على القيم الفردية أكثر من القيم المجتمعية يجب أن تتم باستخدام الاستراتيجية المباشرة من خلال تقديم الطلب مباشرة ، مع استخدام صيغ المبالغة مثل السعر الأقل ، أعلى جودة ، مع التركيز على المزايا والمحفزات والمواعيد النهائية والمقارنة مع المنافسين ، مع ضرورة استخدام ألفاظ مثل أنا بدلاً من نحن ، والتركيز على العلاقات قصيرة الأجل .

والرسالة التالية توضح رسالة مبيعات لإحدة شركات صناعة السيارات في الصين لأحد عملائها في آسيا .

- رسائل التوصية : تستخدم رسائل التوصية من قبل المتصل لإقناع المستقبل للقيام بعمل يقترحه المتصل . تستخدم رسائل التوصية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، ومن المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا ، وبين الأقسام الإدارية التي لها نفس الأهمية الوظيفية .

وعادة ماتعتبر الاستراتيجية غير المباشرة هي الاستراتيجية المفضلة في رسائل التوصية ، وكمثال على رسائل التوصية نذكر طلب أحد المدراء من الشركة تبني استراتيجية معينة ، طلب أحد العاملين من الإدارة القيام بدورة تدريبية باختصاص معين ، والمثال التالي يوضح رسالة توصية من أجل ترقية أحد الموظفين .

اسم الشركة

العنوان

رقم الهاتف

التاريخ

السيد مدير شركة.....المحترم

كيف حالكم ؟ أعتقد أنكم مشغولون بالعمل في مثل هذا الوقت من السنة .

نحن فرع شركة.....لصناعة السيارات في الصين ، لقد قمنا بافتتاح خط إنتاج جديد لصناعة السيارات وقد بدأ بالإنتاج في هذه السنة .

لقد كان هدفنا دائماً إنتاج سيارات سياحة تتوافق مع المعايير الدولية ، وبجودة عالية ، حيث يمتلك مهندسونا كامل المهارات والخبرات اللازمة لتصميم وإنتاج السيارات عالية الجودة . تمتاز سيارتنا بمواصفات عالية من حيث.....، لذلك فإن سيارتنا تتمتع بالأداء المميز وبالكلفة الاقتصادية .

بعد بدايتنا المتواضعة أصبحت شركتنا من الشركات الرائدة لصناعة السيارات في الصين من خلال تقديمها لأنواع مختلفة من السيارات وبأسعار متفاوتة . إذا كنتم مهتمين بسيارتنا الجديدة ، الرجاء الاتصال بنا . نحن نخطط لإقامة معرض لمنتجاتنا الجديدة وسيتم إعلامكم بالموعد حال تحديده .

نحن نرحب بزيارتكم لنا وعقد اتفاقيات تجارية معنا . نحن سنقدم لكم خدمات مميزة وبشكل دائم . نحن بانتظار ردكم .

اسم الشركة

العنوان

رقم الهاتف

التاريخ

بالإشارة إلى طلبكم منا تقييم السيد.....نود إعلامكم أن ..... قد عين في قسم نظم المعلومات في الشركة بتاريخ..... وأنه قد تمت ترقيته إلى وظيفة مساعد إداري في السنة التالية لتعيينه .

أنا أنصح بترقيته مجدداً فالسيد.....من الموظفين الأذكياء الذين عملوا بجد طوال الفترة الماضية ولديه معرفة مميزة بنظم المعلومات .

إن السيد..... وخلال عمله في قسم نظم المعلومات لم يقم فقط بالمهم التقليدية كإدخال البيانات ، وإنما كان يقوم بإصلاح أكثر من عطل في نظام المعلومات ، كما أن لديه معرفة جيدة بالبرامج الإحصائية ، وقد قام بتزويد الشركة بالكثير من المعلومات المهمة التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

لقد ازاددت مهمم القسم خلال الفترة الماضية بشكل كبير وقد استطاع السيد....أن ينظم وقته بشكل مميز استطاع من خلاله التغلب على زيادة أعباء العمل التي واجهته من خلال العمل لوقت إضافي ، وحتى أحياناً في أيام العطل ، واستطاع التغلب على ضغوط العمل التي واجهها بكل هدوء ومودة .

نحن نتوقع للسيد .....مستقبل جيد خاصة إذا ماتمت ترقيته لوظيفة مدير إداري خاصة وأنه يتابع تحصيله العلمي للحصول على شهادة الماجستير في نظم المعلومات ، وأنا أوصي بتعينه وبشدة .

الخلاصة

يحدث الاتصال الإقناعي عندما يكون مضمون الرسالة غير إيجابي أو سلبي بالنسبة للمستقبل في الوقت الذي يعتقد فيه المتصل أن المستقبل غير مدرك ، غير مهتم ، غير راغب بالرسالة .

يهدف المتصل في الاتصال الإقناعي بشكل رئيس إلى حث المستقبل على القيام بأمر ما قد لايرغب بالقيام به ، أو تغيير معتقداته أو اتجاهاته أو سلوكه ، وإلى تزويد المستقبل بالمعلومات الضرورية من أجل تنفيذ مضمون الرسالة .

يمكن أن يتم الاتصال الإقناعي باستخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الإقناع من خلال العمل على جعل المستقبل يشعر بأن لديه الخيار بقبول أو برفض مضمون الرسالة وأن الرسالة حتى لو كان مضمونها جيداً فإنه يجب العمل على إقناع المستقبل بأن التقيد بمضمونها هو أفضل الخيارات المتاحة

وفي المقابل يمكن أن يتم الاتصال الإقناعي باستخدام الاستراتيجية المباشرة من خلال العمل على عدم جعل المستقبل يشعر بأن لديه الخيار بقبول أو برفض مضمون الرسالة ، والطلب منه مباشرة تنفيذ مضمون الرسالة .

توجد مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها إقناع المستقبل بتنفيذ مضمون الرسالة منها الوسائل القسرية ، والوسائل التي تعتمد على تحقيق التوازن بين الاعتبارات المنطقية والعاطفية ، الوسائل التي تعتمد على تدعيم الموقف ، الوسائل التي تعتمد على توقع الاعتراض .

يمكن أن يستخدم الاتصال الإقناعي في مجالات متعددة أهمها طلبات العملاء ، رسائل التحصيل ، الطلبات الصعبة والمعقدة ، رسائل المبيعات ، رسائل التوصية.

أسئلة الوحدة

- عرف الاتصال الإقناعي .
- تحدث عن أهداف الاتصال الإقناعي .
- اشرح بالتفصيل الخطوات الأساسية في نموذج (Aida) .
- تحدث عن الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الإقناعي .
- عدد العوامل الواجب مراعاتها في الاتصال الإقناعي .
- عدد العوامل الواجب تجنبها في الاتصال الإقناعي .
- تحدث عن أهمية نبرة الصوت في الاتصال الإقناعي .
- عدد معوقات الاتصال الإقناعي

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثامنة : الاتصال السلبي

أهداف الوحدة :

- توضيح مفهوم الاتصال السلبي .
- بيان أهداف الاتصال السلبي .
- التعرف على خطوات الاتصال السلبي .
- التعرف على الأساليب المستخدمة في الاتصال السلبي .
- توضيح الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي .

جامعة دمشق
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1 – تعريف الاتصال السلبي :

– الاتصال السلبي هو الاتصال الذي يحمل معلومات غير سارة أو ملاءمة أو مفضلة بالنسبة للمستقبل .

يستخدم الاتصال السلبي بشكل كبير في المنظمات في عدة مناسبات منها على سبيل المثال لا الحصر :

– رفض طلبات العاملين أو العملاء .

– تغيير غير مناسب في سياسات المنظمة بالنسبة للعاملين .

– إعلام المتقدمين لشغل وظيفة ما بأن الاختيار لم يقع عليهم .

– إخبار العميل بأنه سيتم استدعاء المنتج الذي قام بشرائه لإجراء اختبارات جديدة عليه.

– الفشل في تسليم المنتج للعميل في الوقت المحدد .

– إعلام العاملين بأنه قد تم تخفيض أجورهم أو الاستغناء عن بعض منهم .

2 – أهداف الاتصال السلبي :

تعتبر عملية الاتصال السلبي صعبة بالنسبة للمتصل نظراً للمعلومات السلبية التي تتضمنها رسالة الاتصال ، وهنا يجب على المتصل أن يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

(Guffy & Loewly , 2011 , P258)

– **القبول** : أي أن يتم قبول الرسالة من قبل المتصل .

– **الشرح الواضح والتام** : فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المستقبل ولاتتطلب منه أن يقوم بإعادة الاتصال للحصول على مزيد من التوضيحات بشأنها.

– **التحكم بالمشاعر**: ويتم ذلك من خلال استخدام الكلمات المؤدبة ، الاستجابة لأية تفسيرات قد يطلبها المستقبل ، ضبط العواطف والانفعالات حتى لو تكلم المستقبل بانفعال واستخدم عبارات غير لائقة ،.

– **مراعاة مشاعر المستقبل** : ويتم ذلك من خلال استخدام الكلمات التي تحترم مشاعر المستقبل ، الاستعداد لتقبل اللوم من المستقبل .

- **العدالة** : ويتم ذلك من خلال التوضيح بأن القرار كان عادلاً وعقلانياً وغير متحيز ، فالمستقبل على استعداد لتقبل المعلومات السلبية إذا شعر بالعدالة في معالجة الموقف .

- **المحافظة على علاقات ودية مع المستقبل** : ويتم ذلك من خلال استخدام الكلمات التي تظهر الرغبة في استمرار العلاقات الودية بين المتصل والمستقبل .

يعتبر تحقيق هذه الأهداف من الأمور الصعبة بالنسبة للمتصل حيث يفشل في كثير من الأحيان في الوصول إليها ، وفي المقابل يمكن القول أن اتباع الخطوات الصحيحة والأساليب المناسبة من قبل المتصل يمكن أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف وإيصال الرسالة السلبية بأمان .

3 - خطوات الاتصال السلبي :

يمر الاتصال السلبي بثلاث خطوات رئيسة وهي :

3 - 1 تخطيط الرسالة : في هذه الخطوة يجب على المتصل أن يقوم بتحليل عملية استقبال الرسالة من قبل المستقبل ، وهنا يجب على المتصل أن يأخذ بعين الاعتبار :

- هدف الرسالة فيما إذا كان بسيطاً مثل رفض طلب وظيفة بالشركة أو أكثر تعقيداً مثل الاستغناء عن أحد العاملين .
- وضع المستقبل فهو قد يكون واضح مثل رفض طلب منح قرض ، أو معقد مثل إعلام شريك العمل برغبتك في فصل الشراكة .
- جمع المعلومات التي قد يحتاجها المستقبل لتفهم وقبول الرسالة .
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ، حيث يفضل أن تسلم الرسالة شخصياً إلى العامل وذلك احتراماً له ، وللإجابة على أية استفسارات قد يطلبها .
- تحديد فكرة الرسالة الرئيسة ، فعلى سبيل المثال رفض طلب زيادة أجر تقدم به أحد العاملين المجدين لايجب أن يتم بذكر كلمة كلا ، بل يجب على المتصل أن يوضح للعامل أنه عليه أن يحسن أدائه بحيث يكون أكثر ذكاء في العمل وليس أكثر بذلاً للجهد

3 - 2 صياغة الرسالة : في هذه الخطوة يجب على المتصل صياغة رسالته بحذر مستخدماً لغة مؤدبة تركز على الجانب الإيجابي كلما أمكن ذلك ، فمثلاً يفضل القول

نحن قبلنا الموظفين الذين لايقل تقدير تخرجهم عن جيد جداً عوضاً عن القول نحن رفضنا طلبك . وهنا لابد من الإشارة إلى أن المتصل يمضي وقتاً طويلاً في اختيار عبارات الرسالة السلبية بشكل أكبر من باقي الرسائل وذلك لأن المستقبل يبحث عن الأسباب التي تساعده في الاعتراض على مضمون الرسالة .

3 – 3 متابعة الرسالة : في هذه الخطوة يجب على المتصل أن يراجع الرسالة وأن كل شيء فيها واضح وكامل وذلك لتلافي أية أخطاء محتملة ، كذلك على المتصل أن يتأكد من أن تسليم الرسالة قد تم بنجاح .

إن تطبيق الخطوات السابقة يستلزم من المتصل أن يأخذ بعين الاعتبار مايلي :

– استخدام الاستراتيجية المناسبة في تقديم الرسالة .

– الفروق الثقافية بين المستقبلين ، وكذلك الفرق بين المستقبل الداخلي أو الخارجي .

– المعايير الأخلاقية .

4 – الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال السلبي :

يمكن أن يتم الاتصال السلبي إما باستخدام استراتيجية غير مباشرة أو باستخدام استراتيجية مباشرة ، أو من خلال تحويل الاتصال السلبي إلى اتصال إيجابي أو إقناعي ، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لكل من هذه الاستراتيجيات ، واستخداماتها ، والمفاضلة بينهما .

4– 1 استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي :

تهدف الاستراتيجية غير المباشرة إلى إعداد المستقبل لاستقبال المعلومات السلبية ، وذلك من خلال شرح الأسباب التي دفعت لها أولاً ، ومن ثم تقديم المعلومات التي تساعد على أن يستقبل المستقبل هذه الأخبار بإيجابية وتحافظ على علاقة مرضية معه .

تمتاز الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي بأنها تساهم في :

– تقبل المستقبل للمعلومات السلبية بشكل أكثر إيجابية .

– الحفاظ على علاقة مرضية بين المتصل والمستقبل .

إن السبب الرئيس لمزايا الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي تعود لأنها تتم بالتدريج وبهدوء ، وأنها تعطي المتصل الفرصة لشرح الأسباب ، لأن المستقبل إذا تلقى المعلومات السلبية مباشرة وبدون شرح للأسباب قد يشعر بالغضب الأمر الذي قد يدفعه لتجاهل تتمة الرسالة التي يوجد فيها تفسير للأسباب الموجبة للمعلومات السلبية .

يتطلب استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي القيام بالخطوات التالية :

4 – 1 – 1 البداية غير الصادمة : إن البداية الجيدة في الاتصال السلبي هي التي تتكون من جملة إلى ثلاث جمل بحيث يتم فيها: (Guffy & Loewly , 2011 , P263 – 264)

– ذكر الأخبار الجيدة للمستقبل كالإعلان عن خطة للرعاية الصحية للعاملين في المستقبل .

– إظهار الاهتمام والتفهم ، فمثلاً عند التأخر في إرسال طلبية إلى العميل يمكن أن تتضمن الرسالة كيف أن العميل يتوقع أن يتم تسليم في الوقت المحدد ، وأن الشركة حريصة على الاتصال معه شخصياً وإيضاح التفاصيل حول المنتج الذي اشتراه مؤخراً من الشركة .

– المحافظة على تماسك الاتصال بين المتصل والمستقبل ، ويتم ذلك من خلال التذكير بالعلاقات السابقة بين المتصل والمستقبل ، ونقاط الاتفاق بينهما ، فمثلاً عند رفض طلب قرض لأحد العملاء يمكن أن تذكر في الرسالة كيف أن نشاط الاستيراد قد تأثر بانخفاض قيمة العملة المحلية .

– المحافظة على الجو الودي من خلال استخدام كلمات مؤدبة مثل شكراً ، من فضلك ، أنا أقدر ، مع ضرورة التأكيد على استخدام العبارات الإيجابية والابتعاد عن العبارات السلبية .

– المحافظة على الحيادية مع المستقبل ، ويتم ذلك من خلال عدم تضمين المعلومات السلبية في البداية ، وأن لاتقود المستقبل في اتجاه قول نعم أو لا منذ البداية .

– أن يتم التمهيد فيها لذكر الأسباب الموجبة للمعلومات السلبية ويتم ذلك من خلال ذكر بعض الحقائق المرتبطة بالرسالة ، فمثلاً عند الإعلان عن تخفيض في ساعات عمل مطعم الشركة يمكن أن تتضمن الرسالة أن نسبة العاملين الذين يتناولون فطورهم من مطعم الشركة قد انخفضت خلال السنوات الخمس الماضية من 32% إلى 20% ؟

4 – 1 – 2 التفسير المنطقي : يأتي التفسير المنطقي كخطوة لاحقة للبداية ، حيث أن ذكر الأسباب أو التفسيرات يمكن أن يساهم في تقليل الأثر السلبي للاتصال ، لذلك فإن التفسير يجب أن يكون :

(Guffy & Loewly , 2011 , P265 – 266)

– واضحاً، وخاصة إذا كان التفسير غير سري ولاتترتب عليه مسؤوليات قانونية ، فمثلاً عند تأجيل موعد ما يمكن للمتصل أن يذكر أنه في هذا الموعد سيكون لديه اجتماع مجلس إدارة مهم وعليه حضوره .

– توضيح كيف ان المعلومات السلبية تحقق مصالح المستقبل ، فالمستقبل يكون على استعداد أكبر لتقبل المعلومات السلبية إذا حققت مصلحة له ولو بشكل غير مباشر ، فمثلاً عند رفض طلب أحد العملاء إصلاح عطل في أحد الأجهزة الكهربائية التي اشتراها من الشركة بشكل مجاني بعد انتهاء فترة الكفالة المحددة ، يمكن للمتصل أن يذكر أن عملية الإصلاح مكلفة وأن الشركة لاتقوم بها لأنها لاتريد رفع سعر المنتج لتقديم هذه الخدمة الإضافية .

– شرح سياسة الشركة ، فمثلاً عند رفض طلب الشراء الآجل لأحد العملاء يمكن أن يتم التوضيح بأن سياسة الشركة لاتسمح بالبيع الأجل وأن الشركة تتبع سياسة البيع النقدي لأنها أكثر سهولة بالتحصيل .

– ضرورة استخدام الكلمات الإيجابية بدل من السلبية فكلمات مثل الوضع بدل من المشكلة وحاجات التغيير بدل من الخطأ تساعد بشكل أكبر في تقبل المستقبل للرسالة .

– إظهار أن المسألة قد تم معالجتها بجدية ، فمثلاً عند إلغاء برنامج تدريبي يمكن أن يتم التفسير بأن هذا البرنامج التدريبي ممول من قبل جهات مانحة ، وأن هذه الجهات قد

ألغت المنحة ، وأن الشركة لاتملك حالياً التمويل الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي وهي ستعمل على تأمين التمويل المطلوب بأقرب فرصة ممكنة .

وعادة مايكون تقديم تفسير منطقي قوي واحد كافياً ومع ذلك فإن هذا لايمنع من تقديم لائحة بالأسباب الموجبة ، وأخيراً لابد من التنويه إلى أنه إذا كان التفسير قصيراً فإن المعلومات السلبية يمكن أن تذكر في فقرة الأسباب ذاتها .

4 – 1 – 3 المعلومات السلبية : يعتبر تقديم المعلومات السلبية الخطوة الثالثة في الأسلوب غير المباشر ، وبشكل عام يمكن القول أنه إذا كانت البداية صحيحة وتم تقديم الأسباب المقنعة فإن المستقبل سيكون متوقعاً للمعلومات السلبية ومستعداً بشكل أكبر لتقبل مضمونها .

إن الهدف الرئيس في هذه المرحلة بالنسبة للمتصل هو أن يكون متأكداً من أن المستقبل يفهم بشكل واضح هذا الجزء من الرسالة. إن نجاح تقديم المعلومات السلبية يعتمد على مايلي :

(Guffy & Loewly , 2011 , P266 – 267)

– استخدام الأسلوب الإيجابي في تقديم المعلومات السلبية والتأكيد على ذكر مايجب أن يقوم به المستقبل بدلاً من التركيز على مايجب أن لايقوم به ، فالقول مثلاً للمستقبل أن التدخين مسموح في الرواق فقط أفضل من القول أن التدخين ممنوع في المكتب .

– وضع المعلومات السلبية ضمن فقرة فرعية في فقرة رئيسية كالقول مثلاً للشخص الذي رفض طلب توظيفه مع أنه قد تم تعيين شخص آخر فإننا نقدر اهتمامك بالعمل في شركتنا ونتمنى لك كل النجاح في بحثك عن الوظيفة .

– استخدام أسلوب المبني للمجهول لأنه يجعل تأثير المعلومات السلبية أقل ، فمثلاً عند رفض طلب أحد العملاء الحصول على قرض يمكن القول أنه لن يتم منح القرض بدلاً من القول أن البنك لن منح القرض يجعل تأثير المعلومات السلبية أقل .

– عدم النص الصريح والمباشر على المعلومات السلبية ، فمثلاً عند رفض تمويل مشروع خيري من قبل الشركة يمكن القول أن الشركة تقوم بعملية نقل مكاتبها إلى مقر

جديد لذلك فهي تضغط نفقاتها حالياً ، نحن نأمل أن نقوم في العام القادم بتمويل مشاريعكم الخيرية .

- تجنب الاعتذار لأنه يلفت الانتباه للمضمون السلبي للرسالة .

4 - 1 - 4 المتابعة البناءة : في هذه الخطوة يجب على المتصل تقديم حل آخر للمشكلة وإذا لم يكن ذلك ممكناً فيجب العمل على تقديم تفسير إضافي للمعلومات السلبية بشكل يساعد المستقبل على قبولها. فمثلاً عند رفض طلب أحد العاملين لأخذ إجازة مع أجر لمدة أسبوعين يمكن تقديم اقتراح أن يتم تأجيل طلب الإجازة لفترة قادمة يكون فيها ضغط العمل منخفضاً . يعتبر تقديم البديل خطوة مهمة في الاتصال السلبي وذلك للأسباب التالية :

(Locker et al ,2009 p344)

- أنه يقدم للمستقبل طريقة أخرى للحصول على ماطلبه .
- أنه يبين للمستقبل مدى اهتمام المتصل ورغبته في تلبية حاجاته .
- أنه يحقق التوازن النفسي للمستقبل بعد استقبال المعلومات السلبية .
- أنه يسمح للمتصل أن يقدم نفسه بشكل إيجابي وودي ومستعد للمساعدة .

وهنا لابد من الانتباه إلى ضرورة أن يقدم المتصل كل المعلومات الضرورية عن البديل المقترح مع ضرورة ترك الخيار بقبول أو رفض البديل المقترح .

4 - 1 - 5 النهاية الودية : تهدف هذه الخطوة إلى تشتييت انتباه المستقبل عن المعلومات السلبية والمحافظة على علاقة ودية معه حيث يمكن أن يتم ذلك باستخدام الوسائل التالية :

(Guffy & Loewly , 2011 , P267 - 268)

- **التأكيد على المستقبل :** فمثلاً عند رفض عرض توريد آلات يمكن إبلاغ المورد بالشكر على عرضه والتطلع إلى التعاون معه في المشاريع القادمة .
- **اقتراح بديل :** فمثلاً عند رفض طلب أحد العملاء بالشراء الأجل يمكن اقتراح أن يقوم العميل بالشراء النقدي مع إمكانية حصوله على خصم في السعر .

- **إبداء التمنيات** : فمثلاً عند رفض طلب وظيفة يمكن أن تختم الرسالة بالتمني لطالب الوظيفة أن يحصل على عمل يوافق بين مهاراته ومتطلبات الوظيفة .

- **الهدايا المجانية** : فمثلاً عند ورود شكوى من أحد العملاء تتعلق بجودة المنتج الغذائي الذي تقوم الشركة بانتاجه يمكن للشركة أن تقدم بعض العينات المجانية من المنتج لإعادة الثقة بين الطرفين .

وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن النهاية يجب أن لاتتضمن أي تذكير بالمعلومات السلبية ، أو تقديم اعتذار من شأنه التذكير بالمعلومات السلبية .

يرى المنتقدون للاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي أنه غير أخلاقي ، ويستخدم أساليب ملتوية من خلال عدم التركيز على المعلومات السيئة بهدف الحصول على استجابة إيجابيه من قبل المستقبل . وبشكل عام ، وعلى الرغم من هذا الانتقاد ، فإن الاستراتيجية غير المباشرة تبقى مفيدة عند رفض طلبات العاملين ، معالجة طلبات العملاء ، زيادة أسعار المنتجات ، تخفيض الأجور ، الاستغناء عن عاملين .

مثال : عن استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في إبلاغ أحد العملاء بالتأخر في تسليم المنتج :

السيد ..... المحترم

- تخفيف الصدمة في البداية : شكراً لطلبك ، نحن نقدر طلبك الشراء من منتجاتنا ، نحن نفهم أهمية التسليم بالنسبة لكم .

- التفسير المنطقي : لقد واجهنا عطل مفاجئ في الآلات ، نحن اليوم نقوم بإصلاح العطل وفريق الصيانة يقول أن العطل سيتم إصلاحه خلال ساعات .

- المعلومات السلبية : نحن نعدك بتسليم المنتج في أقرب فرصة ممكنة ، لقد تم جدولة طلبك في المرتبة الأولى عند استئناف العمل .

- المتابعة البناءة : نحن على استعداد لدفع غرامات التأخير ، العطل خارج عن إرادتنا

- النهاية الودية : عندما تحتاج في المستقبل لمنتجنا فإنك ستحصل على منتج ذي جودة عالية وبسعر مقبول ، إن رضى العميل هو أولوية بالنسبة إلينا .

4 – 2 استخدام الاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي :

تقوم الاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي على ذكر المعلومات السلبية في بداية الرسالة ، ومن ثم تقديم التفسير المنطقي ، والنهاية الودية .

تهدف الاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي ، كما الاستراتيجية غير المباشرة ، إلى أن يتقبل المستقبل المعلومات السلبية بإيجابية ، وأن يتم الحفاظ على علاقة مرضية بين المتصل والمستقبل .

تستخدم الاستراتيجية المباشرة في الأمور الروتينية وغير المزعجة للمستقبل مثل إلغاء اجتماع روتيني، أو لتأكيد المعلومات السلبية مثل رسالة تأكيد لطالب عمل لم يتم اختياره لشغل المركز الوظيفي، أو عندما تكون المعلومات السلبية متوقعة كالمعلومات عن الاستغناء عن أحد العاملين في الوقت الذي تعاني منه الشركة من ضعف كبير في مركزها المالي .

تمتاز الاستراتيجية المباشرة بأنها تختصر الوقت ، وأنها أكثر أخلاقية من الاستراتيجية غير المباشرة، ويتطلب استخدامها القيام بالخطوات الثلاث التالية : (Bovee,2008 , P 258 -259) .

4 – 2 – 1 ذكر المعلومات السلبية : يعتبر البدء في المعلومات السلبية الخطوة الأولى في الأسلوب المباشر فمثلاً في حال انخفاض المبيعات في إحدة الشركات فيمكن البدء بالرسالة بالقول أن مبيعات الشركة قد انخفضت في هذا العام بمقدار 20% عن العام السابق .

4 – 2 – 2 تقديم التفسير المنطقي : في الخطوة الثانية يجب توضيح أسباب المعلومات السلبية فمثلاً عند انخفاض المبيعات في إحدة الشركات يمكن القول أن سبب الانخفاض يعود إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها الدول الأوروبية والتي أثرت سلباً في صادرات الشركة لهذه الدول .

إن التوسع في شرح الأسباب وتقديم التفسيرات يتوقف على أهمية موضوع الرسالة وأهمية العلاقة مع المستقبل ، فكلما كان موضوع الرسالة مهماً بالنسبة للمتصل ، والحفاظ على

علاقة ودية مع المستقبل يمثل أولوية للمتصل ، كلما تطلب الأمر تقديم أسباب إضافية توضيحات لتقليل الأثر السلبي للرسالة .

4 – 2 –3 الختام الإيجابي : في النهاية يجب على المتصل أن يختتم رسالته بإيجابية وبأسلوب نزيه ، فمثلاً عند انخفاض المبيعات في إحدة الشركات يمكن أن تختتم الرسالة بالقول أنه وعلى الرغم من انخفاض المبيعات في هذه السنة فإننا نعتقد بأن منتجاتنا هي الأفضل للعملاء في هذه البلدان وأننا سنحاول البحث عن أية وسائل تساعد على زيادة مبيعات الشركة فيها .

مثال عن استخدام الأسلوب المباشر في رفض طلب مقدم لشغل وظيفة في الشركة

السيد ..... المحترم

– **ذكر المعلومات السلبية** : لقد تم الانتهاء من عملية اختيار الموظف المتقدم لشغل المركز الوظيفي في شركتنا الذي تقدمتم إليه .

– **تقديم التفسير المنطقي** : لقد تم اختيار السيد ..... لشغل المنصب وسيباشر عمله ابتداء من شهر كانون الثاني . لقد كنت مرشحاً قوياً لشغل هذه الوظيفة ، لقد كانت عملية الاختيار بين المتقدمين صعبة نظراً للمؤهلات الكبيرة التي تقدمت لشغل الوظيفة .

– **الختام الإيجابي** : لقد كانت زيارتكم لشركتنا لإجراء المقابلة حدث إيجابي بالنسبة لنا ، لقد سعدنا بمشاركتنا أفكارك ، شكراً لاهتمامك بالعمل في شركتنا .

4 – 3 المفاضلة بين الاستراتيجية غير المباشرة والاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي :

تشترك الاستراتيجية غير المباشرة مع الاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي من حيث الهدف حيث يسعى كلاهما إلى أن يتقبل المستقبل المعلومات السلبية بإيجابية ، وأن يتم الحفاظ على علاقة مرضية بين المتصل والمستقبل . وعموماً فإن اختيار أي من الاستراتيجيتين يتوقف على الإجابة على الأسئلة التالية :

– ماهي الرسالة التي يتوقعها المستقبل .

- كيف سيستجيب المستقبل عاطفياً للمعلومات السلبية .
- هل ستؤثر الرسالة على غرور المستقبل واحترامه لذاته .

وبناء على الإجابة على التساؤلات السابقة يفضل استخدام الاستراتيجية غير المباشرة في الحالات التالية :(Guffy ,2007 , p 203)

- عند توقع المتصل استجابة إيجابية من المستقبل .
- عندما تكون الرسالة السلبية غير متوقعة .
- عندما تكون الرسالة مزعجة للمستقبل ومؤثرة في شخصيته كالتسريح من العمل.
- عندما تكون الرسالة مهمة للمستقبل ويتوقع أن يكون رد فعله سلبياً .
- عندما يفضل المستقبل الأسلوب غير المباشر تبعاً لثقافته أو لأية أسباب أخرى.
- عندما تهدد المعلومات السلبية العلاقة مع العميل .

وفي المقابل فإنه يفضل استخدام الاستراتيجية المباشرة في الحالات التالية : Guffy (,2007 , p 203)

- عندما تكون الرسالة متوقعة ، أو روتينية ، أو غير مزعجة للمستقبل .
- عندما تحتاج المعلومات السلبية لتأكيد .
- عندما يفضل المستقبل الأسلوب المباشر تبعاً لثقافته أو لأية أسباب أخرى .
- عند الحاجة للحزم كأن يتم التحدث مباشرة وبأسلوب صريح مع العامل الذي يتأخر بشكل مستمر عن العمل .
- عند وجود احتمال أن يتجاهل المستقبل تتمة الرسالة حيث يكتفي بقراءة بدايتها ويتجاهل بقية التفاصيل .
- عندما لايكون الاحتفاظ بالعلاقة الودية مع المستقبل مهماً للمتصل .

4 – 4 استراتيجية تحويل الاتصال السلبي إلى اتصال إيجابي أو إقناعي :

تعتبر استراتيجية تحويل الاتصال السلبي إلى اتصال إيجابي أو إقناعي من الاستراتيجيات المهمة في الاتصال السلبي ، فعندما يعلم المتصل أن المعلومات السلبية ستتضمن بعض المزايا للمستقبل ، عندئذ يمكن تحويل الاتصال من اتصال سلبي إلى

اتصال إيجابي ، والمثال التالي يوضح رسالة وجهتها إحدة الشركات لمساهميها عبر البريد الالكتروني تعلمهم فيها بانخفاض نسبة الأرباح الموزعة للسهم خلال الربع الأخير

إلى حملة الأسهم العادية المحترمين

نود إعلامكم أن انخفاض الأرباح الموزعة للسهم العادي الواحد ، خلال الربع الأخير من العام الحالي ، هو رغبة الشركة بالتوسع ، وإضافة خط انتاجي جديد ، نتيجة زيادة الطلب على منتجات الشركة .

إن احتجاز الأرباح لهذا الربع سيجنب الشركة اللجوء إلى الاقتراض وبالتالي إضافة المزيد من الأعباء المالية على الشركة ، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح الموزعة للسهم العادي الواحد في المستقبل .

كذلك يمكن تحويل الاتصال السلبي إلى اتصال إقناعي ، والمثال التالي يوضح رسالة وجهتها إحدة شركات الكهرباء للمشتركين تعلمهم فيها بزيادة التعرفة على الكيلو واط الساعي الواحد .

المشترك المحترم

نود إعلامكم أن زيادة التعرفة الكهربائية على الكيلو واط الساعي الواحد يعود إلى زيادة الطلب على الطاقة الكهربائية وخاصة من قبل المشروعات الصناعية الحديثة .

لقد راعت الشركة عدم المبالغة في نسبة الزيادة ، كما راعت أن ترتبط نسب الزيادة بزيادة الاستهلاك من الطاقة الكهربائية ، كذلك فقد رفعت الحد الأدنى من الاستهلاك الخاضع لنسبة تخفيض 50% .

إن زيادة التعرفة ستساعدنا على شراء محطات توليد كهرباء جديدة وبالتالي زيادة الطاقة الكهربائية المتاحة .

5- الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي :

توجد مجموعة من الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي وهي ترتبط ب :

(Bovee et al ,2008 , P 262 - 265)

5 – 1 الفروق الثقافية : إن المعلومات السلبية غير مرحب بها بأي بلد، ولكن أسلوب تقديمها يختلف بين البلدان . ففي فرنسا يكون الاتصال السلبي رسمي ولايعطي أهمية كبيرة لحاجات ومصالح المستقبل ويعتمد بشكل كبير على الأسلوب المباشر .

أما في اليابان فإن الاتصال السلبي يبدأ بالحديث عن الموسم ، الوضع الاقتصادي كبداية غير صادمة للمعلومات السلبية مستخدمين الأسلوب غير المباشر .

5 – 2 الفروق بين مستقبلي الرسالة : إن الرسالة الواحدة يمكن أن توجه لأكثر من فئة من المستقبلين الذين قد تختلف تفسيراتهم للرسالة ، فمثلاً المعلومات عن اقتطاع في أجور العاملين ستلقى استجابة سلبية من قبلهم و سيطلبون المزيد من المعلومات الإضافية ، في المقابل سيعتبر الملاك هذه الاقتطاعات بمثابة دليل على الجهود التي تبذلها الشركة في سبيل ضبط النفقات ، أما السوق المالية فيحتمل أن تنظر لهذه المعلومات بإيجابية لأنها ستؤدي لانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً في أسعار أسهمها .

5 – 3 المعايير الأخلاقية : تعتبر مراعاة الجوانب الأخلاقية ذات أهمية كبيرة في الاتصال السلبي وذلك للأسباب التالية :

– أن كثير من القوانين والتشريعات تنص على المحتوى الذي يجب أن تتضمنه الرسالة وتوقيتها وأسلوب تقديمها كالمعلومات الخاصة بنشر التقارير والقوائم المالية في الأسواق المالية .

– أن حياة كثير من الأشخاص تتأثر بشكل كبير بالمعلومات السلبية .

– وجود درجة عالية من العواطف لدى المتصل والمستقبل في الاتصال السلبي .

6 – أهمية اللغة في الاتصال السلبي :

تعتبر اللغة عامل مهم في الاتصال السلبي خاصة وأن المتصل يهدف لأن يشعر المستقبل بأن طلبه قد تم دراسته بعناية ، وأن الرفض جاء بعد دراسة متأنية ، لذلك عليه أن يختار ألفاظه بحذر سواء على مستوى الأفكار ، أو حتى المفردات ، فعلى سبيل المثال يجب تجنب عبارات مثل :

(Locker et al ,2009 p347)

– أنا خائف أننا لانستطيع ، فهنا المتصل يجب أن لايبدي تخوفاً من الرفض بحيث يختبئ وراء الكلمات .

– أنا آسف لأننا غير قادرين ، لأن ذكر الأسف والندم يثير تساؤلاً لدى المستقبل حول الأسباب التي دفعت المتصل لاتخاذ مثل هذا القرار .

– أنا متأكد أنك ستوافق على أن ، فهنا على المتصل أن لايفترض أنه قادر على قراءة أفكار المستقبل ، ومعرفة ردود فعله مسبقاً .

– لسوء الحظ ، لأنها عبارة سلبية بحد ذاتها ، وهي تشير مسبقاً لرفض الطلب قبل ذكر ذلك ، الأمر الذي قد يدفع المستقبل إلى عدم متابعة قراءة الرسالة .

بالإضافة إلى ذلك ، يجب على المتصل الاهتمام بمظهره في الاتصال السلبي بحيث يعطي انطباعاً بأن الطلب قد تمت دراسته جدياً ، كذلك يجب الانتباه إلى توقيت الاتصال السلبي بحيث لايكون سريعاً بحيث يوحي للمستقبل بأن الطلب لم تتم دراسته بعناية ، وأن لايكون قبل عطلة طويلة لأن ذلك قد لا يراعي المشاعر الإنسانية للمستقبل . كذلك يجب استخدام العبارات الإيجابية بدلاً من العبارات السلبية والجدول التالي يوضح بعض العبارات التي يمكن صياغتها بأسلوب إيجابي :

العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
من فضلك وضح طلبك .	أنا لا أفهم ماذا تقصد .
نحن سنشحن لك البضاعة في أقرب وقت ممكن .	سيكون هناك تأخير في تسليم طلبيتك .
سيتم إجراء التصحيحات اللازمة لحسابك .	يوجد خطأ في حسابك .
إن تحطم الآلة تم أثناء النقل .	إن تحطم الآلة لم يكن خطأنا .
رسالتك وصلتني أمس .	أنا صدمت عندما علمت أنك غير سعيد .

7– نماذج الاتصال السلبي :

يعتبر الاتصال السلبي من أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في منظمات الأعمال ، وهو يتراوح مابين رفض الطلبات الروتينية إلى الإعلان عن أخبار سلبية تتعلق بالمنظمة وأنشطتها ، وفيما يلي نورد بعض نماذج الاتصال السلبي .

- رفض الطلبات الروتينية الخارجية :

تعتبر الطلبات الروتينية الخارجية شائعة في منظمات الأعمال ، وهي يمكن أن تكون طلبات من أجل الحصول على على تمويل ، أو على وظيفة ، أو غيرها من الطلبات الروتينية . والمثالان التاليان يوضحان رسالة لرفض تمويل جمعية خيرية ، ولرفض طلب تقدم به أحد الطلاب من أجل متابعة دراسته العليا .

وبشكل عام يمكن القول أن الاستراتيجية المستخدمة في رفض الطلبات الروتينية يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة ، إلا أن الكثير من الشركات تفضل استخدام الاستراتيجية غير المباشرة لأنها تشعر مقدم الطلب بالاحترام والتقدير من قبل المتصل . (Guffy ,2007 , p 203)

السيد..... المحترم

نحن نقدر رسالتكم التي تصف العناية والرعاية التي تقدمها جمعيتكم للأطفال والتحديات التي تواجهكم . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل) . لقد عرفت جمعيتكم بإنجازاتها ومشاريعها المهمة كمشروع تأمين التعليم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة . إن دعم العمل الجيد والمشاريع الاجتماعية كمشاريعكم هي من أولويات شركتنا . إن الدعم الذي قدمناه لكم في السنوات الماضية هو من الأعمال التي نفخر بها ، ولكن يعاني قطاع التجزئة في هذه الفترة من انخفاض شديد في الطلب ، الأمر الذي أدى لانخفاض ايراداتنا وأجبرنا على ترشيد نفقاتنا بشكل كبير . (التفسير المنطقي)

نحن نأمل أن الفترات الصعبة التي واجهتنا على وشك الانتهاء ، وأن نكون قادرين على تجديد دعمنا لمشاريعكم الجيدة في المستقبل . (الخبر السلبي فرعي) .

نأمل النجاح لكم في مشاريعكم المستقبلية وعلى أمل التعاون في الوقت القريب . (النهاية الودية) .

السيد..... المحترم

لقد تمت دراسة ومراجعة طلبكم المتعلق بالانضمام لبرنامج الماجستير الأكاديمي في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بعناية . إن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمي في كليتنا يتمتع بسمعة ممتازة وفي كل سنة . نحن نستقبل طلبات للإنتساب للبرنامج من طلاب مميزين أكثر مما نتوقع . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل) . نحن سنوياً نقبل 18 طالب في برنامج الماجستير . في هذه السنة بلغ عدد الطلبات المقدمة والتي توافقت مع المعايير المطلوبة 32 طلباً . ولإعطاء فرصة متساوية للطلاب فقد تم قبول أول 18 طلب . (التفسير المنطقي). لقد كان طلبك من الطلبات التي لم يتم قبولها لأنها وردت إلينا في وقت متأخر مقارنة ببقية الطلبات . (الخبر السلبي فرعي)

إذا كنت ترغب بالانضمام إلى كليتنا في هذا الفصل يمكنك التقدم لبرنامج التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال على أن تتقدم بطلب جديد لبرنامج الماجستير الأكاديمي في الفصل القادم . (اقتراح بديل) .

مع أطيب التمنيات بمتابعة تحصيلك العلمي في إدارة الأعمال . إذا كانت لديك المزيد من الاستفسارات حول البرامج العلمية في كليتنا الرجاء الاتصال مع قسم شؤون الطلاب على الرقم.....(النهاية الودية).

- <u>رفض طلب الحصول على معلومات</u> : يمكن استخدام الاستراتيجيتين المباشرة وغير المباشرة عند رفض طلب الحصول على معلومات ، وبشكل عام يمكن القول أن الاستراتيجية غير المباشرة تعتبر الأكثر ملاءمة لأنها تقلل من شعور المستقبل بالغضب ، والمثال التالي يوضح رسالة لرفض طلب تقدم به أحد الباحثين لإجراء دراسة في إحدة الشركات .(krizan et al,2008 , p 215)

السيد.....المحترم

تقدر شركتنا الفرص والمزايا التي يوفرها بحثكم ، حيث أن دراستكم تبدو مهمة والاستبيان مصاغ بشكل جيد .

(الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل) .

إن سياسة الشركة هي الاحتفاظ بسجل مبيعاتها بشكل سري حتى يتم إعلام حملة الأسهم بهذه المعلومات كل ربع سنة (الخبر السلبي ضمني وليس صريح) .

نحن ننشر تقاريرنا في نفس الوقت الذي يقدم فيه التقرير لحملة الأسهم ، وسنعمل على تزويدكم بالتقرير عبر البريد الالكتروني في نفس التوقيت. (التفسير المنطقي)

على الرغم من أننا لانستطيع نشر أرقام مبيعاتنا المقدرة ، إلا أننا نرغب بالتعاون معكم بالأرقام المنشورة . (الخبر السلبي فرعي) .

لقد أرفقنا لكم تقارير بأرباحنا خلال الأرباع السابقة . نحن نتطلع للتعرف على نتائج بحثكم . يرجى إعلامنا إذا كان بمقدورنا مساعدتك بطريقة أخرى . (النهاية الودية) .

- رفض الطلبات الداخلية :

يقصد برفض الطلبات الداخلية رفض الطلبات المقدمة من العاملين في المنظمة سواء أكانوا على مستوى إداري أو تنفيذي . إن الاستراتيجية الأكثر استخداماً عند رفض الطلبات الداخلية هي الاستراتيجية غير المباشرة لأنها تولد انطباع إيجابي لدى المستقبل ، وتدل على احترام أكبر لشخصه وتقدير أعلى لمشاعره . والمثال التالي يوضح رسالة أرسلها نائب المدير العام لإحدة المنظمات لأحد المدراء العاملين في المنظمة يعلمه فيها بقرار رفض الطلب الذي تقدم به المدير والمتعلق بحضور أحد المؤتمرات ، وقد استخدم فيها الاستراتيجية غير المباشرة . (Guffy ,2007, p214)

السيد.....المحترم

يعبر مجلس إدارة المصرف وأنا شخصياً عن بالغ تقديرنا للعمل الكبير الذي قمتم به خلال الفترة الماضية وخاصة لناحية إنجاز القوائم والتقارير المالية الموحدة للمصرف ، والذي لم يكن ليتم لولا التزامكم بالعمل ومهاراتكم المتميزة . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل)

نحن نتفهم رغبتك في حضور المؤتمر المتعلق بآخر المستجدات في الإدارة المالية والمزمع عقده في مدينة .....خلال الفترة الممتدة مابين ..... ولغاية.....

إن الأسبوعين الأخيرين من شهر أيلول سيتم فيهما مناقشة الموازنة التقديرية للربع الأخير من هذا العام ، وللأرباع الأربعة من العام القادم ، وبما أنك من أهم المختصين في المصرف في الإدارة المالية ، فإننا نعتمد وبشكل كبير على خبرتكم التي ستساعدنا في إنجاز الخطة المالية للعام القادم . (التفسير المنطقي)

إذا كنت قادراً على حضور مؤتمر مماثل في الربيع القادم ، وكانت ظروف العمل تسمح بذلك ، فإننا سنعمل على إرسالك لحضوره . (الخبر السلبي فرعي) .

انت عنصر مميز في فريق العمل في مصرفنا ، ونحن في غاية السرور لتواجدك معنا (النهاية الودية)

- <u>التعامل مع اعتراضات العملاء :</u>

يعتبر التعامل مع اعتراضات العملاء من أكثر المواقف إحراجاً التي تواجهها المنظمات ، فالمنظمة قد تتأخر في تسليم الطلبية ، وقد تكون هناك مشكلة في جودة المنتج قد ينتج عنها رفض العميل للطلبية ، وقد تكون المشكلة في كمية الطلبية ، أو سعرها ، أو في أداء المنتج ، أو عدم كفاية الخدمة .

يعتبر العميل أحد أهم الأطراف ذات الصلة بالمنظمة لأنه مصدر إيراداتها الأساسي ، لذلك فإن الاهتمام بالعميل وبحاجاته ورغباته بهدف الحصول على ولاءه ورضاه يعتبر أولوية بالنسبة لجميع منظمات الأعمال ، ولتحقيق ذلك فإن استخدام الاستراتيجية غير المباشرة عند التعامل مع اعتراضات العميل يعتبر الخيار المفضل بالنسبة للمنظمات ، فهي تساعد على التقليل من شعور العميل بالغضب ، وتحافظ على علاقة ودية مع العميل ، وتقدم للعميل تفسيراً منطقياً لسبب المشكلة وكيفية معالجتها .

وعادة ماتفضل المنظمات التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعميل بشكل فوري لذلك فإن الاتصال الكتابي قد يعتبر وسيلة اتصال بطيئة ، وعلى الرغم من ذلك فإن الاتصال الكتابي يعتبر ضرورياً عند تعذر الاتصال الشخصي ، كما أنه يعتبر وثيقة قانونية ، كما أنه يعتبر وسيلة جيدة لتوضيح إجراءات المتابعة ، كما أنه يساهم في الحفاظ على سمعة جيدة للمنظمة ، وعلاقة وطيدة مع العميل .

وعادة مايتم التعامل مع اعتراضات العميل بالاعتماد على الخطوات التالية :

- الاتصال بالعميل المتضرر ، وإذا كان المتضرر أكثر من عميل يفضل الاتصال بكل عميل بمفرده .
- شرح المشكلة .
- توضيح أسباب المشكلة ، وكيف سيتم العمل على حلها، وكيف سيتم منع تكرارها في المستقبل .
- النهاية الودية من خلال التأكيد على أهمية استمرار العلاقة الودية مع العميل في المستقبل .

والمثال التالي يوضح رسالة أرسلها مدير التسويق في إحدة المنظمات لأحد عملائه رداً على اعتراض العميل على جودة المنتج الذي تم بيعه .

السيد ..... المحترم

شكراً لطلبك ، نحن نقدر طلبك الشراء من منتجاتنا ، نحن نفهم أهمية الجودة بالنسبة لكم . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل)

لقد شرحت لك في المكالمة الهاتفية التي أجريتها معك الأمس العطل المفاجئ الذي حدث في قسم فحص الطلبيات، وأن طلبيتكم قد تم إرسالها بدون فحص شامل . نحن قمنا بإصلاح العطل وفريق الصيانة يقول أن العطل لن يتكرر في المرات القادمة . (التفسير المنطقي)

نحن نعدك بإعادة وحدات المنتج المعيبة واستبدالها بوحدات جديدة صالحة في أقرب فرصة ممكنة ، لقد تم جدولة طلبك في المرتبة الأولى عند استئناف العمل . (الخبر السلبي فرعي)

نحن على استعداد لدفع غرامات التأخير ، لقد تمت محاسبة الموظف المسؤول عن الخلل .

عندما تحتاج في المستقبل لمنتجنا فإنك ستحصل على منتج ذي جودة عالية وبسعر مقبول ، إن رضى العميل هو أولوية بالنسبة إلينا . (النهاية الودية)

- **التعامل مع طلبات العملاء :**

يتقدم بعض العملاء بطلبات قد لاتكون من حقهم ، فهم قد لايفهمون الضمانات أو حقوقهم بعد عملية الشراء ، لذلك فقد يقومون بتقديم طلبات عاطفية للمنظمة يشتكون فيها من المنتج ، وبالتالي فإن الاستراتيجية الأفضل للرد على الطلبات العاطفية هي الاستراتيجية غير المباشرة لأن ذكر السبب قبل الرفض يساعد في المتصل على رفض الطلب ببراعة وبشكل واضح .

وهنا على المنظمة العمل على تجنب لوم العميل حتى لو كان مخطئاً باستخدام لغة إيجابية هادفة .

والمثال التالي يوضح رسالة رد بها مدير التسويق في إحدة المنظمات يطلب فيه إصلاح هاتفه الجوال بعد إنتهاء فترة الكفالة . (Bovee et al ,2010 , p166)

السيد .... المحترم

الموضوع : إصلاح الهاتف الجوال

شكراً لاتصالك الذي تطلب فيه إطلاح هاتفك الجوال . إن أجهزة الهاتف المحمول تتعرض للكثير من الأعطال التي قد يعود بعضها لسوء التصنيع ، أو لسوء الاستخدام . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل)

وكما تعلم في خطاب الكفالة لديكم فإن الشركة تكفل منتجاتها لمدة 9 أشهر . (التفسير المنطقي)

على الرغم من أن تاريخ شراء الجهاز يعود لفترة تزيد عن العام وهي تتجاوز الفترة المحددة للكفالة ، فإن الشركة مازال بمقدورها المساعدة . من فضلك أرسل هاتفك المحمول إلى مقرنا الكائن في شارع .... مع ذكر اسمك ، وعنوانك ، ورقم هاتفك ، مع مبلغ وقدره 2000 ليرة ، وبعد أن يتم فحص الجهاز سنرسل لكم تقدير بالنفقات المطلوبة لاتمام الإصلاح بما فيها نفقات استبدال القطع المعطوبة ، وأجور العمالة .وبعد ذلك يمكنك إعلامنا عبر الهاتف أو عبر البريد الالكتروني فيما إذا كنت ترغب بإصلاح الجهاز .

إذا كنت ترغب بإصلاح الجهاز سيتم خصم مبلغ ال 2000 ليرة من إجمالي فاتورتك على أن تقوم بتسديد الفرق بعد إصلاح الجهاو . أما إذا قررت عدم الإصلاح فإن مبلغ ال 2000 ليرة سيعتبر كأجر للكشف عن العطل . (الخبر السلبي فرعي)

شكراً لرغبتك الإستفادة من خدماتنا مجدداً . في الملف المرفق لائحة بأحدث أجهزة الهاتف المحمول المتوفرة لدينا ، كما يسرنا إعلامكم بعرضنا المتضمن الحصول على خصم وقدره 10% عند شرائكم لجهاز جديد . (النهاية الودية)

– <u>رفض منح ائتمان لعميل :</u> يعتبر البيع الآجل أحد الاستراتيجيات التي تنتهجها العديد من المنظمات بهدف زيادة مبيعاتها ، وعادة مايتم منح الائتمان للعملاء الذين لهم

تصنيف ائتماني مرتفع وقدرة غلى السداد ، أما العملاء الذين يعانون من ضعف في القدرة على السداد ، أو لايمتلكون ضمانات كافية لتسديد قيمة فواتيرهم فعادة مايتم رفض طلباتهم. إن عملية الرفض يمكن أن تتم بشكل شخصي ، أو عبر رسالة عبر البريد الالكتروني ، أو عبر الهاتف ، وباستخدام الاستراتيجية غير المباشرة لأنها تجعل العميل أكثر قبولاً لرفض طلبه . وبشكل عام فإن الصيغة المستخدمة في رفض منح الائتمان تنطلق من رغبة الشركة في منح الائتمان للعميل من حيث المبدأ ، إلا أن ما يعوق هذه العملية هو الموقف الائتماني الضعيف للعميل . وفيما يلي مثال يوضح رسالة أرسلها مدير التسويق في إحدة المنظمات يرفض فيها منح ائتمان لأحد عملاء المنظمة.) krizan et al,2008 , p 219) .

السيد.....المحترم

إن قرارك بشراء بضاعة على الحساب من شركتنا هو محل تقديرنا . نأمل أن تكون على ثقة بأنك ستحصل على أفضل الخدمات من قبلنا .

إن رضاك هو مثار اهتمامنا ، لذلك تمت دراسة طلبكم بشراء بضاعة على الحساب من شركتنا بحرص وبعناية . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل)

لقد تبين لدى قسم الائتمان في شركتنا أثناء دراسة طلبكم أنكم قد بدأتم بمشروع استثماري جديد وأن تمويله تم من خلال القروض المصرفية . بعد أن يكون مشروعكم الجديد قد بدأ بالعمل الفعلي ، ونسبة مديونيتكم قد انخفضت بمقدار 10% (التفسير المنطقي)، فإننا نشجعكم على إعادة إرسال طلب الشراء لنا . (الخبر السلبي فرعي) .

توجد في شركتنا مجموعة كبيرة من المنتجات التي تلبي احتياجاتكم بجودة عالية وبسعر منخفض.

مع أطيب التمنيات بالنجاح في أعمالكم ، إن نشاطكم هو مهم بالنسبة لنا ، نتطلع أن نكون بخدمتكم في المستقبل . (النهاية الودية)

– <u>تسليم الأخبار السلبية لمجموعة :</u> تواجه المنظمات العديد من المواقف التي تحتاج فيها لإيصال أخبار سلبية لمجموعة أو مجموعات مختلفة من الأفراد كالعاملين ، أو

حملة الأسهم . تتنوع الأخبار السلبية الواجب ايصالها لمجموعة مابين مواجهة مشاكل في الأداء ، تنقلات في الوظائف ، تخفيض كبير في النفقات ، إعادة هيكلة ، ....

يعتبر الاتصال الكتابي كالمذكرات الكنابية وسيلة جيدة وقليلة التكلفة للاتصال مع مجموعة كبيرة من العاملين ، كما تعتبر وسائل الاتصال الحديثة كالبريد الالكتروني وسيلة جيدة وقليلة التكلفة للاتصال مع مجموعة كبيرة من الأفراد خارج المنظمة . وعادة فإن الاستراتيجية المستخدمة في تسليم الأخبار السلبية لمجموعة هي الاستراتيجية غير المباشرة لأنها تعرض بشكل واضح الأسباب التي أدت لهذا القرار ، أو هذه المشكلة . والمثال التالي توضح رسالة أرسلها المدير العام لإحدة المنظمات للعامين يعلمهم فيها بارتفاع نكاليف الرعاية الصحية للعاملين .(Guffy & Loewly , 2011 , P280)

يعتبر برنامج الرعاية الصحية للعاملين التزام دائم من قبل شركتنا تجاه العاملين فيها .نحن فخورون بأن حزمة خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها شركتنا هي من بين الأفضل على المستوى الوطني . (الافتتاحية داعمة ومقدرة للمستقبل)

لقد كانت تكلفة برنامج الرعاية الصحية في الفترة الماضية كبيرة . في العقد الأخير ارتفعت تكلفة الرعاية الصحية في شركتنا بمقدار 300% . يمكن تلخيص الأسباب التي أدت لارتفاع تكلفة الرعاية الصحية في الشركة فيما يلي : ازدياد أعمار العاملين ، ارتفاع أسعار الأدوية ، ارتفاع أجور الأطباء . (التفسير المنطقي)

لقد بلغت تكلفة الرعاية الصحية للعامل الواحد في الشهر الواحد قبل سنة 2500 ليرة ، وقد ارتفعت لتصل إلى 3500 ليرة قبل شهرين . لقد كنا قادرين خلال الفترة الماضية على تغطية هذا الارتفاع في التكلفة بدون زيادة الإقتطاعات الصحية من أجوركم ، ولكن هذه السنة فإننا مجبرون على الطلب منكم المساهمة في تغطية الزيادة في التكلفة . إن المحافظة على مزايا الرعاية الصحية المقدمة لكم حالياً تتطلب منكم دفع مبلغ 1000 ليرة شهرياً (الخبر السلبي فرعي)، وبالتالي فإن الشركة ستتكفل بمبلغ يعادل وسطياً 2500 ليرة من تكلفة برنامج الرعاية الصحية . نعتقد أن هذا الاستثمار هو استثمار ناجح فصحة العاملين هي أولوية بالنسبة لنا . (النهاية الودية)

الخلاصة

الاتصال السلبي هو الاتصال الذي يحمل معلومات غير سارة أو ملاءمة أو مفضلة بالنسبة للمستقبل .

يهدف المتصل من خلال الاتصال السلبي لتحقيق مجموعة من الأهداف منها أن يتم قبول الرسالة من قبل المتصل ، وأن تكون مفهومة من قبل المستقبل ولاتتطلب منه أن يقوم بإعادة الاتصال للحصول على مزيد من التوضيحات بشأنها ، وإلى المحافظة على علاقات ودية مع المستقبل .

يمكن أن يتم الاتصال السلبي باستخدام الاستراتيجية غير المباشرة وذلك من خلال شرح الأسباب التي دفعت لها أولاً ، ومن ثم تقديم المعلومات التي تساعد على أن يستقبل المستقبل هذه الأخبار بإيجابية وتحافظ على علاقة مرضية معه .

كذلك فقد يتم الاتصال السلبي باستخدام الاستراتيجية المباشرة من خلال ذكر المعلومات السلبية في بداية الرسالة ، ومن ثم تقديم التفسير المنطقي ، والنهاية الودية .

كما يمكن أن يتم الاتصال السلبي باستخدام استراتيجية تحويل الاتصال السلبي إلى اتصال إيجابي أو إقناعي .

يستخدم الاتصال السلبي في رفض الطلبات الروتينية الخارجية ، رفض طلبات الحصول على معلومات رفض الطلبات الداخلية ، التعامل مع اعتراضات العملاء ، التعامل مع طلبات العملاء ، رفض منح ائتمان لعميل ، تسليم الأخبار السلبية لمجموعة .

Damascus University

أسئلة الوحدة :

- عرف الاتصال السلبي .
- ماهي أهداف الاتصال السلبي .
- ماهي خطوات الاتصال السلبي .
- تحدث عن الاستراتيجية غير المباشرة في الاتصال السلبي .
- تحدث عن الاستراتيجية المباشرة في الاتصال السلبي .
- اشرح الجوانب الواجب مراعاتها في الاتصال السلبي .
- صمم بعض نماذج الاتصال السلبي .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة التاسعة : الاتصال الثقافي

أهداف الوحدة :

- التعرف على أهمية الاتصال بين الثقافات .
- التعرف على مفهوم الثقافة وخصائصها .
- التعرف على أبعاد الثقافة .
- التعرف على العوامل الثقافية التي تؤدي لضعف الاتصال .
- التعرف على مبادئ الاتصال الثقافي .
- التعرف على استراتيجيات الاتصال الثقافي .
- التعرف على كيفية استخدام الاتصال غير اللفظي في الاتصال الثقافي .
- التعرف على كيفية استخدام الاتصال الشفهي في الاتصال الثقافي .
- التعرف على كيفية استخدام الاتصال الكتابي في الاتصال الثقافي .
- التعرف على معوقات الاتصال الثقافي .

جامعة دمشق Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1- أهمية الاتصال بين الثقافات :

تتطلب بيئة الأعمال الاتصال مع مجموعة مختلفة من الأفراد (مدراء ، مرؤوسين ، عملاء ، ....) الذين لديهم حاجات ، اهتمامات ، قدرات ، خلفيات ثقافية مختلفة ، كذلك تقوم العديد من المنظمات ببيع منتجاتها خارج حدودها سعياً لزيادة حصتها السوقية في الأسواق الخارجية ، بالإضافة لذلك تدخل العديد من المنظمات في تحالفات مع شركات أجنبية باحثة عن تعزيز موقعها التنافسي .

لقد أصبح العالم اليوم قرية كونية ، وبالتالي يمكن القول أنه إذا لم يؤخذ التنوع الثقافي بعين الاعتبار من حيث فهمه وتقييمه فإن ذلك قد يؤدي إلى سوء فهم يؤثر سلباً على نجاح أعمال المنظمة ، لذلك على المنظمات أن تكون أكثر إدراكاً لثقافتها الخاصة ومدى اختلافها عن ثقافة الآخرين .

وبشكل عام يمكن القول أن الاتصال بين الثقافات قد زادت أهميته مع مرور الزمن نتيجة لنمو وتطور ثلاثة اتجاهات رئيسة وهي :

(Guffy & Loewy , 2011 , p 81 - 83)

- **عولمة الأسواق :** لقد أدى ظهور العولمة إلى إلغاء الحدود بين الأسواق ومانتج عن ذلك من توافر الإمكانية للمنظمات لبيع منتجاتها في الخارج ، وبروز عمليات الاندماج والاستحواذ والتملك والشركات متعددة الجنسيات ، الأمر الذي استلزم من المنظمات ضرورة التكيف مع الثقافات الأخرى .

فعلى سبيل المثال استخدمت شركة (Nike) نجوم كرة قدم برازيليين للترويج لبيع منتجاتها من الأحذية في البرازيل بدلاً من نجوم كرة السلة الأميركيين .كذلك فقد وجدت شركة (Unilever) لصناعة الغسالات أن العملاء في ألمانيا يفضلون أن تكون الملابس نظيفة وأن تحافظ على لونها ، بينما فضل العملاء في إسبانيا الغسالات رخيصة الثمن .

- **التقدم التقني :** لقد ساهم التطور الكبير في وسائل الاتصال والمعلومات والنقل في تغيير الطريقة التي تتم بها الأعمال ، بحيث جعلت من إمكانية الوصول إلى الأسواق

والمنتجات والأعمال أكثر سهولة ، وسرعة ، وكفاءة من حيث انخفاض تكلفة الاتصال . فعلى سبيل المثال يستطيع العاملون الوصول إلى ملفاتهم وسجلاتهم ، وبرامجهم الحاسوبية ، وزملائهم ، من البيت ، كذلك يستطيع المدراء في أمريكا مناقشة الخطة التسويقية مع زملائهم في إيطاليا وألمانيا شفهياً و كتابياً بشكل متزامن ودون الحاجة للسفر إلى الخارج .

- **العمالة متعددة الثقافات :** حيث تضم العديد من منظمات الأعمال عمالاً من جنسيات مختلفة لكل منها ثقافتها ، ومتخرجين من جامعات مختلفة لكل منها ثقافتها ، لذلك فإن التعلم على إدارة مجموعة من العمال الذين ينتمون لثقافات مختلفة يعتبر جزءاً مهماً من مناهج التدريب والتعليم في العديد من المنظمات والجامعات .

2 - مفهوم الثقافة وخصائصها :

تمثل الثقافة نظاماً مشتركاً من القيم والاتجاهات والمعتقدات والطقوس والرموز والقصص والسلوكيات .

تكمن أهمية الثقافة للفرد من حيث تأثيرها في الطريقة التي يرتب بها أولوياته في الحياة ، ودورها في تحديد الفرد لما هو ملائم وغير ملائم في المواقف المختلفة ، وتحديد قواعد للسلوك ، ووسائل الاتصال .

وبشكل عام يمكن القول أن الفرد ينتمي لعدة ثقافات ، فالفرد ينتمي لبلد معين يتشارك ثقافته مع بقية الأفراد ، كذلك فإنه قد ينتمي إلى مجموعة عرقية معينة ، كما قد ينتمي لمجموعة ناطقة بلغة معينة .

إن الثقافات يمكن أن تكون مختلفة فيما بينها بشكل كبير ، كما تمتاز باختلاف درجة تغيرها عبر الزمن ، كما قد تختلف بدرجة تعقيدها ، ومدى تقبلها للثقافات الأخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف درجة الثقة والانفتاح التي يبديها الفرد عند الاتصال مع أفراد من ثقافات مختلفة .

يمكن تحديد أهم خصائص الثقافة فيما يلي: (Bovee& Thill , 2008 , p83)

– **الإنسانية**: فالثقافة لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم في المنظمة .

– **الاكتساب والتعليم**: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلات الفرد وعلاقاته وتفاعله والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل.

– **الاستمرارية**: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار ، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال . فعلى الرغم مما قد تتعرض له من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ، ورغم فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن ، فهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

– **الانتقائية**: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة ، الأمر الذي فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

3 – أبعاد الثقافة :

توجد خمسة أبعاد رئيسة للثقافة وهي : (Guffy & Loewy , 2011 , p 81 – 83)

– **السياق** : يشير مفهوم السياق إلى البيئة أو الظروف أو الجو المحيط بحدث ما.

وبشكل عام يمكن تقسيم الثقافات حسب السياق إلى ثقافات منخفضة السياق ، وثقافات مرتفعة السياق . تمتاز الثقافات منخفضة السياق بأنه منطقية ، تحليلية ، موجهة نحو التنفيذ فالمتصل مع ثقافات منخفضة السياق (أمريكا الشمالية ، السويد ، ألمانيا) يعتمد

بشكل قليل على سياق الموقف لإيصال المعنى ، فهو يفترض أن المستقبل يعلم القليل لذلك عليه إخباره بكل شيء ، بينما تمتاز الثقافات مرتفعة السياق بأنها تأملية تمتاز بالحدس ، فالمتصل عند الاتصال مع ثقافات مرتفعة السياق مثل (اليابان ، الصين ، البلدان العربية) يفترض أن المستقبل لديه معرفة كبيرة عن الموضوع وبالتالي لاتوجد ضرورة لتقديم خلفية عن الحدث .

- القيم الفردية : يميل أفراد الثقافات منخفضة السياق إلى الفردية فهم يعتقدون أن المبادرة والتأكيد على الذات هي السبيل لتحقيق الإنجازات . بينما يميل أفراد الثقافات مرتفعة السياق إلى قيم المجموعة والفريق لذلك فإنهم غالباً مايفضلون القرارات الجماعية والعمل الجماعي .

- الرسمية : يركز أفراد بعض الثقافات على التقاليد والطقوس والقواعد الاجتماعية بدرجة أكبر مقارنة بأفراد من ثقافات أخرى . فعلى سبيل المثال لايركز الأفراد في الولايات المتحدة على اللباس الرسمي ، ويخاطبون بعضهم بالاسم الأول للفرد ، بينما في المكسيك تبدأ الاجتماعات بالمصافحة ، وشرب القهوة ، والحديث عن أخبار الطقس أو الرياضة .

- نمط الاتصال : يفضل الأفراد في البلدان منخفضة السياق على الكلمات فالكلمات تعتبر مهمة جداً في ألمانيا والولايات المتحدة وخاصة عند إبرام العقود والمفاوضات ، بينما في الثقافات مرتفعة السياق يتم التأكيد على السياق المحيط وليس على الكلمات ، فعلى سبيل المثال يؤكد اليونانيون على الكلمات الواردة في العقود ، بينما ينظر اليابانيون للعقود على أنها قابلة للتطور مع تقدم المشروع .

كذلك فإن الإميركيين يركزون على حرفية الكلمات بينما يفضل الأوروبيون اللعب على الكلمات .

- الوقت : يعتبر الأميركيون الوقت بمثابة سلعة يجب المحافظة عليها ، فهم يربطون الوقت بالانتاجية وبالكفاءة وبالمال ، فجعل الأفراد ينتظرون يعتبر بالنسبة لهم هدر للمال

وللوقت .بينما ينظر في أمريكا الجنوبية على أن الوقت غير محدود فجعل الفرد ينتظر لساعتين يعتبر أمراً طبيعياً .

والجدول التالي يوضح الفرق بين الاتصال مع ثقافات منخفضة السياق ، وثقافات مرتفعة السياق . (Locker & Kienzler , 2013 , p 186)

المعيار	الثقافة منخفضة السياق	الثقافة مرتفعة السياق
استراتيجية الاتصال	مباشر ، يعتمد على المواجهة ، الوضوح	غير مباشر ، مؤدب ، غامض
الاعتماد على اللغة في الاتصال	مرتفع	منخفض
الاعتماد على الاتصال غير اللغوي	منخفض	مرتفع
أهمية العلاقات الشخصية	منخفضة	مرتفعة
المنطق المستخدم في الاتصال	المنطق العقلي	المنطق العاطفي
أهمية الكلمات المكتوبة	مرتفعة	منخفضة
أسلوب المحادثة	يقول لا مباشرة	يدور حول النقطة ولايقول لا
الاتفاقيات المكتوبة	ملزمة	غير ملزمة
الاتفاقيات الشفهية	غير ملزمة	ملزمة
الاهتمام بالتفصيل	يزود بالتفاصيل	لا يزود بالتفاصيل
الوقت	محدود	طويل
القيم	فردية	أسرة ، جماعية
إتاحة المعلومات	متاحة للجميع	شبكات خاصة

4 – العوامل الثقافية التي تؤدي لضعف عملية الاتصال :

توجد مجموعة من العوامل الثقافية التي تؤثر في عملية الاتصال وهي تشكل محصلة تفاعل الثقافة الشخصية ، الثقافة التنظيمية ، الثقافة الوطنية ، ونورد فيما يلي فيما يلي شرح موجز لكل نوع من أنواع الثقافة :

(Krizan et al , 2008 , p26 – 28)

أ – الثقافة الشخصية : توجد مجموعة من العوامل التي ترتبط بالفرد وبشخصيته والتي تؤثر في معتقداته وسلوكه منها :

– النوع : يؤثر النوع في الاتصال نظراً لاختلاف دور كل من الذكور والإناث في المجتمع باختلاف الثقافات ، فعل سبيل المثال يتوقع المجتمع في الولايات المتحدة من الذكر أن يكون حاسماً وأن يستخدم كلمات تؤكد على الاستقلالية ، بينما يتوقع من الأنثى أن تكون منشئة للعلاقات والاتصال ، فالأنثى تقوم بالتشاور وتبحث عن المدخلات قبل اتخاذ القرار ، أما الذكر فيتوقع أن يقوم باتخاذ القرار بدون استشارة لأنه يعتقد أن عليه فعل ذلك ، وبدون معرفة ذلك فإن الذكر قد يعتبر أن بحث الأنثى عن المدخلات هو بمثابة عدم قدرة على اتخاذ القرار .

– العمر : يؤثر العمر في الاتصال ، فالعمر لايؤثر على الكيفية التي ينظر من خلالها الفرد لما يدور حوله فحسب ، بل يؤثر على الكيفية التي ينظر من خلالها الآخرون إلى الفرد .

وبشكل عام يمكن القول أن الثقافات تختلف باختلاف العمر ، ففي الولايات المتحدة تختلف ثقافة الفرد مع تقدمه بالعمر كما يلي :

- ✓ 18 – 22 يغادر الفرد المنزل ويبدأ بتكوين هويته وعلاقاته .
- ✓ 23 – 28 ينظر الفرد لنفسه على أنه بالغ ، ويبدأ ببناء مستقبله .
- ✓ 29 – 34 يبحث الفرد عن الاستقرار والأمن ، ويعيد اختبار العلاقات .
- ✓ 37 – 42 يصبح الفرد مستقلاً .
- ✓ 43 – 56 يقدم الفرد النصيحة للآخرين ويكتسب الثقة بالنفس .

✓ 57 – 64 يصبح الفرد رقيق ويبدأ الاستعداد للتقاعد .

✓ + 65 يبدأ الفرد بمراجعة حياته ويتكيف مع روتين يومي مختلف .

إن عمر الفرد يؤثر في حاجاته واهتماماته ومصالحه ، لذلك يجب مراعاة العمر عند الاتصال بالفرد وذلك لضمان نجاح العملية .

ب – الثقافة التنظيمية : ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُورّت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة والسلوك المتوقع من أعضائها.

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى ومن أبرز أنواعها :

- الثقافة البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات بشكل دقيق ، فالعمل يكون منظماً والأقسام يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة يكون بشكل هرمي من الإدارة العليا فالوسطى فالتنفيذية ، كما أن السلطة تقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ثقافة العمليات : ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل أكثر من النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

توجد مجموعة من السلبيات التي يمكن أن تواجهها المنظمة بسبب ثقافتها ، فالثقافة يمكن أن تشكل عائقاً أمام التغيير خاصة عند وجود اختلاف في القيم والمعتقدات مع المنظمات المنافسة الأفضل ، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عائقاً أمام التنوع في المورد

البشري من حيث الجنس ، العمر ، مكان التخرج ، أو لأية اختلافات أخرى ، كذلك فإن الثقافة يمكن أن تكون عائقاً أمام اتخاذ بعض القرارات كالاندماج مثلاً .

ج- **الثقافة الوطنية :** ترتبط الثقافة الوطنية بالإثنية والعرق ، وفي هذا السياق يشير مفهوم الإثنية إلى جنسية بعض الأفراد ، أما العرق فينظر إليه على أنه مجموعة الأفراد الذين يتشاركون نفس اللغة ، التاريخ ، الخصائص الجسدية .

وبشكل عام يمكن القول أنه وعلى الرغم من أن الاختلافات الثقافية على أساس العرق أو الإثنية قد بدأت بالانخفاض إلا أن هذا التراجع مازال يسير بصورة بطيئة ، فاللغة والرموز مازالت مصدر للافتخار وبالتالي فإن بعض الاختلافات ستبقى موجودة لذلك ونتيجة لهذه الاختلافات فإن الاتصال قد يتأثر والرسالة يمكن أن تقبل أو ترفض نتيجة هذه الاختلافات وليس بسبب مضمون الرسالة .

5 - مبادئ الاتصال الثقافي :

توجد مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها عند الاتصال بأفراد من ثقافات أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي : (Krizan et al , 2008 , p33)

- **فهم الثقافة الخاصة بالفرد :** إن تحسين الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة يتطلب في البدء أن يفهم الفرد ثقافته الخاصة وتأثيرها في معتقداته ، قيمه ، أنماط سلوكه . فعلى الفرد أن يكون على دراية بأن معتقداته وقيمه وأنماط سلوكه ترتبط بخبراته وخلفيته الثقافية ، وأنه لو كان مختلفاً من حيث النوع الاجتماعي أو العرق ، أو الجنسية مثلاً لكانت له معتقدات وقيم وسلوكيات مختلفة .

- **أن يكون الفرد ذا عقل منفتح وأن يحترم الثقافات الأخرى :** إن نجاح الفرد في الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة يتطلب منه أن يفهم الثقافات الأخرى وأن لايحكم عليها انطلاقاً من ثقافته الخاصة وعلى أساس متحيز . إن فهم الثقافات الأخرى لايعني أن على الفرد أن يغير معتقداته وثقافته الخاصة بل عليه أن يدرك أن سلوكيات ومعتقدات الآخرين مستمدة من ثقافاتهم ، وأن فهم هذه الثقافات سيساعد على فهم الآخرين للغرض المقصود من الاتصال وتفسيره بشكل دقيق .

- **التكيف مع الفروق الثقافية** : إن نجاح الفرد في الاتصال بأفراد من ثقافات مختلفة يتطلب منه أن يراعي أن الاتصال اللفظي أو غير اللفظي مع أفراد من ثقافة أخرى يختلف عن الاتصال اللفظي وغير اللفظي مع أفراد من ثقافته . لذلك على الفرد أن يفهم دلالات الاتصال غير اللفظي كتعابير الوجه والجسد ، المسافة الاجتماعية في المحادثة ، المصافحة باليد ، وتجنب أي اشارات قد تبدو هجومية للطرف الآخر .

كذلك على الفرد أن يراعي الفروق اللغوية عند التحدث أو الكتابة لأفراد من ثقافات أخرى ، وأن يكون حساساً ويراعي معتقدات الآخرين في اختيار ألفاظه .

6 - استراتيجيات الاتصال الثقافي :

إن الهدف الرئيس من الاتصال الثقافي مماثل للهدف من أي اتصال وهو تحقيق الاستجابة المطلوبة من قبل المستقبل ، الأمر الذي يتطلب امتلاك القدرة على الاتصال بشكل طبيعي مع أفراد من ثقافات مختلفة ، الاستماع والتعلم ، المرونة ، التكيف مع الفروق الثقافية ، التغلب على معوقات الاتصال .

إن الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال مع أفراد من ثقافات أخرى مماثلة للإستراتيجيات المستخدمة في الاتصال مع أفراد من ذات الثقافة مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الفهم والتعلم والتكيف مع الثقافات الأخرى وخاصة لناحية اللغة والسلوكيات والتوقعات .

وبشكل عام يمكن تلخيص الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في نجاح الاتصال الثقافي في النقاط التالية : (Krizan et al , 2008 , p42 - 45)

- **مراجعة أهداف الاتصال** : إن الخطوة الأولى لتحقيق النجاح في الاتصال مع أفراد من ثقافات أخرى هي مراجعة أهداف الاتصال والتي تتمثل بالوصول لفهم مشترك بين المتصل والمستقبل ، تحقيق استجابة ملاءمة من قبل المستقبل ، بناء علاقة بين المتصل والمستقبل ، تحسين سمعة المنظمة.

- **تحليل مستقبل الرسالة** : تعتبر المعرفة العامة بالسياق الثقافي نقطة بداية جيدة لتحليل المستقبل ، فإذا كان التفاعل وجهاً لوجه فإن الفرد يستطيع أن يميز بشكل بديهي

بعض الأشياء كالعمر ، النوع الاجتماعي ، العرق ، الظروف الجسدية . ولكن بالمقابل فإن فهم الخلفية الثقافية للفرد وقيمه يتطلب تفاعلاً بشكل أكبر حيث يجب على الفرد الاستماع ، الملاحظة ، توجيه أسئلة ملاءمة تعتمد على فهم السياق الثقافي .

أما إذا كان التفاعل عبر البريد الالكتروني أو من خلال رسالة فيتوجب دراسة الرسالة المكتوبة جيداً وخاصة لناحية نمط الكتابة المستخدم هل هو مباشر أم غير مباشر ، هل الكلمات الواردة في الرسالة تهدف لبناء علاقة أم لا .

كذلك يجب على الفرد التعرف بشكل أكبر على بلد الفرد الذي يجري معه الاتصال من خلال مراجعة المواقع الالكترونية أو الكتب والمجلات التي تبحث بخصائص البلد وعاداته وتقاليده .

بالإضافة لذلك يجب على الفرد أن يأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي ينظر فيها الآخرون إلى ثقافته ، فعلى سبيل المثال ينظر معظم الأفراد في العالم إلى الأميركيين على أنهم يتوقعوا أن يكون الاتصال باللغة الانكليزية ، وأنهم يفضلون الأسلوب المباشر في الاتصال ، وأنهم ودودون وغير رسميين ، وأنهم يحيون الآخرين بذكر اسمهم الأول مع مصافحة قوية باليد ، وأنهم يميلون للدعابة والضحك والابتسام ، ويهتمون بالوقت ، كذلك فإن الاتصال بالعين لدى الأميركيين أثناء الاتصال يعتبر دليلاً على القوة والشرف ، كما أنهم يفضلون وجود مسافة شخصية أثناء الاتصال تصل على الأقل إلى ثلاثة أقدام .

وأخيراً لابد من الانتباه إلى أن هذه الخصائص التي تميز الأميركيين قد لاتنطبق على غيرهم ، وأنها قد لاتنطبق أيضاً على جميع الأميركيين ، وأنه قد تعتبر هجومية لدى ثقافات أخرى .

- **الانفتاح وتقبل الثقافات الأخرى** : يجب على الفرد أن يدرك أن ثقافته تمثل إحدة الطرق (أي ليست الوحيدة) للاعتقاد ولفعل الأشياء .

إن هذا الفهم هو جوهري لنجاح الاتصال مع أفراد من ثقافات أخرى ، لذلك عند العمل أو التعامل في بيئة متعددة الثقافات على الفرد أن يكون منفتحاً وأن يبدي الاحترام للثقافات الأخرى .

وبشكل عام يمكن القول أن الانفتاح يتطلب من الفرد الانفتاح للثقافات الأخرى ، الانفتاح إلى الطرق المختلفة لعمل الأشياء ، الانفتاح إلى المعتقدات المختلفة .

فعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي لايعلم بالفروق الثقافية قد يشعر بالانزعاج عند العمل مع شخص من ثقافة مرتفعة السياق والذي يتأخر عن الاجتماع لمدة تتراوح مابين 10 إلى 30 دقيقة .

كذلك على الفرد أن يتقبل حاجة الأفراد من شرق آسيا للاتصال بشكل مباشر ، وأن الأوروبيين يستخدمون الاسماء الثانية بدلاً من الاسماء الأولى في المحادثة .

إن النجاح في الاتصال مع أفراد من ثقافات أخرى يتطلب من الفرد فهم واحترام مشاعر ومعتقدات وأفكار الآخرين ، وأن يكون صبوراً بحيث لايغضب بسرعة ، وأن لايصدر أحكاماً نهائية في بداية الاتصال ، وأن يسأل نفسه فيما إذا كان قد تم فهمه بالطريقة المناسبة باستخدام التغذية العكسية .

- **دراسة الثقافات الأخرى وتطبيق ماتم دراسته** : إن فهم وتطبيق ماتم دراسته حول الفروق الثقافية هو استراتيجية رئيسة في نجاح الاتصال الثقافي .

إن دراسة الثقافات الأخرى تتطلب من الفرد جهداً كبيراً ، لذلك يجب على الفرد التركيز في الدراسة على المعلومات حول الأعمال ، أسلوب التعامل ، نمط الحياة ، وذلك لأن التركيز على المتطلبات الاجتماعية والتكيف الثقافي سيزيد من قدرة الفرد على الاتصال .

وبشكل عام يمكن القول أنه يتوجب على الفرد أن يتعلم أقصى مايستطيع عن ثقافة الأفراد سواء لناحية طريقة التفكير ، عدد ساعات العمل ،أسلوبهم التفاوضي ، أخلاقيات العمل ، المواضيع المفضلة وغير المفضلة للنقاش ، حركات الجسد المفضلة وغير المفضلة .

وفي النهاية وبعد جمع معلومات كافية عن الثقافة الأخرى يجب على الفرد أن يحلل مدى قربها من ثقافته ، مدى اختلافها عن ثقافته ، كيف يمكن التغلب على الفروق الثقافية .

7 – استخدام الاتصال غير اللفظي في الاتصال الثقافي :

يعتبر الاتصال غير اللفظي مهماً عند اتصال الفرد بأفراد من ثقافات أخرى حيث على الفرد أن يكون ملماً بالفروق الثقافية سواء من حيث حركات الجسد أو اللمس أو المسافة الشخصية أو الوقت أو الألوان أو العمر أو الطول .

– **حركات الجسد** : تختلف حركات الجسد مابين ثقافة وثقافة أخرى وهي تعتبر ذات أهمية كبيرة في الاتصال الثقافي لأن الأفراد ينظرون لحركات الجسد على أنها دليل على الاهتمام ، الاحترام ، المودة ، القبول ، فعلى سبيل المثال يفضل اليابانيون الجلوس بهدوء ، لذلك ونظراً لأن الاميركيين كثيرو الحركة عند الجلوس فإنهم قد يبدون بالنسبة لليابانيين على أنهم مفتقدون للتوازن النفسي والعقلي .

كذلك فإنه على الاميركيين العاملين في الشرق الأوسط تجنب الإشارة بأصبعهم لأن ذلك قد يعتبر بمثابة تهديد .

بالإضافة لذلك يعتبر الاميركيون الشماليون ضعف الاتصال البصري على أنه مثار للشك ، في حين يعتبر النظر للأسفل في اليابان بمثابة دليل احترام عند الحديث إلى المدراء ، وفي نيجيريا يعتبر النظر في أعين المدراء على أنه قلة احترام ، وفي بريطانيا يعتبر النظر في أعين المتحدث على أنه دليل اهتمام ، وفي العالم العربي يعتبر عدم النظر في وجه المتحدث على أنه عدم احترام .

ومن جهة أخرى يختلف تفسير الابتسامة مابين ثقافة وأخرى ، فعلى سبيل المثال تختلف الابتسامة مابين منطقة وأخرى في الولايات المتحدة ، أما في ألمانيا والسويد فتقتصر الابتسامة على العلاقات القريبة كما ويعتبر تكرار الابتسامة نوع من النفاق الاجتماعي ، وفي تايلند تعتبر الابتسامة وسيلة لتحقيق الانسجام .

كذلك فقد أظهرت نتائج الدراسات أنه عند تفسير العواطف يركز الأميركيون على الفم في حين يركز اليابانيون على العين .

وفي سياق مختلف يعتمد الأميركيون على الإيماءات في الاتصال إذا فشلوا في الاتصال اللغوي ، فعلى سبيل المثال يعتبر اليونانيون انحناء الرأس نحو الأسفل على أنه دليل

للرفض وهز الرأس على أنه دليل للقبول . وفي حين تعتبر الإشارة بالاهتمام دليل على أن العمل جيد في أوروبا وأمريكا فإنها تعتبر كتصرف فظ في العراق وإيران وبنغلادش .

- **اللمس** : يعتبر اللمس من عناصر الاتصال غير اللفظي المهمة حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الأطفال بحاجة اللمس لكي ينمو ، وأن كبار السن سيكونون أكثر صحة جسدية وعقلية إذا تم لمسهم بشكل مستمر ، وأن بعض الأشخاص يرتاحون إلى اللمس بدرجة أكبر من غيرهم ، وأن اللمس قد يختلف مابين ثقافة وأخرى . فعلى سبيل المثال يعتبر مسك اليدين بين الذكور والإناث أمراً طبيعياً في أمريكا في حين ينظر بشكل مستغرب لمسك اليدين بين شخصين من نفس فئة النوع الاجتماعي ، وفي المقابل يعتبر مسك اليدين بين الذكور أو الإناث أمراً عادياً في البلدان العربية .

- **المسافة الشخصية** : أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد في اميكا الشمالية وشمال أوروبا يفضلون مسافة شخصية أكبر مقارنة بأفراد من أمريكا الجنوبية وفرنسا وأوروبا والبلدان العربية .

- **الوقت** : يعتبر الفرق في التوقيت الزمني عاملاً من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصالات الهاتفية والمؤتمرات عبر الفيديو ، كذلك يعتبر الاهتمام بالوقت من العوامل التي قد تختلف مابين ثقافة وأخرى ، فعلى سبيل المثال يعتبر الأميركيون الوقت كمرادف للمال ، لذلك فهم ينزعجون من المفاوضات مع أشخاص لايبدون اهتماماً بالوقت ، ويسألون عن أي تأخر في الموعد يتجاوز الخمس دقائق ، بينما يعتبر التأخر لمدة 30 دقيقة في بلدان أخرى أمراً طبيعياً .

- **الألوان** : تختلف الألوان مابين الثقافات ، ففي الصين يستخدم اللون الأحمر للمناسبات السعيدة ، أما في كوريا فيستخدم الون الأحمر للإعلان عن حالات الوفاة ، أما في اليابان فيستخدمون اللون الأسود في حالات الفرح ، في حين يستخدم الأميركيون اللون الأسود في حالات الوفاة .

- **العمر** : يعتبر الشباب مقدر في الولايات المتحدة حيث يلجأ العديد من الأفراد لصبغ شعرهم ليظهروا أكثر شباباً ، أما في اليابان فكبر السن يعتبر أمراً إيجابياً ويدل على خبرة ونضج .

- **الطول** : أظهرت نتائج بعض الدراسات في الولايات المتحدة أن الذكور الأقصر يحصلون على أجور أقل ب 10% مقارنة بالذكور الأطول ، وأن كل زيادة في الطول بمقدار 1 إنش تؤدي إلى زيادة بالدخل بمقدار 2.5% ، كذلك فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن الإناث الأطول يحصلون على دخول أعلى مقارنة بالإناث الأقصر .

8 - استخدام الاتصال الشفهي في الاتصال الثقافي :

يتطلب الاتصال الشفهي فهماً للفروق الثقافية حيث أن تعلم القليل عن لغة البلد المزمع إقامة علاقات عمل فيه سيكون أمراً مفيداً وذلك لأنه سيساعد على الوصول لفهم أكبر لثقافة البلد ، وسيساهم في نجاح المفاوضات . فعلى سبيل المثال فإن كلمة نعم أو لا (yes or no) قد يساء فهمها بين الثقافات وتسبب نوع من الاضطراب ، فكلمة لا في بعض الثقافات قد تعني الرفض وكلمة نعم تعني أنا اسمع . والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين الثقافات في مقدمة لقاءات العمل .

البند	الولايات المتحدة	اليابان	البلدان العربية
غرض المقدمة	تحديد طبيعة العمل	تكوين الانسجام	تكوين علاقة شخصية
صورة الفرد	الفردية	عضو في مجموعة	جزء من ثقافة غنية
المعلومات	حول العمل	حول الشركة	شخصية
استخدام اللغة	غير رسمي ، تودد ، الاسم الأول	حديث قليل	رسمي ، تعبير عن الإعجاب
القيم	الانفتاح ، المباشرة ، العمل	الانسجام ، الاحترام ، الإصغاء	الدعم العاطفي ، حسن الضيافة

وبشكل عام يمكن القول أنه لفهم فرد من ثقافة أخرى يجب التعرف على نمط المحادثة فعلى سبيل المثال فإن البريطانيين يصورون الفكرة على نحو أقل مما قد تقتضيه الحقيقة ، أما في الولايات المتحدة فهم يعتبرون المبالغة كوسيلة للتفكير الإيجابي وذلك على عكس الألمان الذين يعتبرون المبالغة عائقاً أمام الاتصال .

كذلك فإن عبارات المديح قد تختلف من ثقافة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال تعتبر الإناث العاملات أن التأكيد على حسن مظهرهم من قبل الآخرين أمراً يدل على التقليل من مكانتهم في العمل .

والجدول التالي يوضح بعض الفروق في الاتصال الشفهي بين الثقافات .

البند	الولايات المتحدة	أوروبا	آسيا
مقدمة المحادثة	يأخذ المبادرة	بريطانيا : يأخذ المبادرة	اليابان : ينتظر الدعوة للحديث
المقاطعة	ينتظر حتى ينتهي المتحدث	إيطاليا : يمكن أن يتحدث أكثر من شخص في نفس الوقت	اليابان : لايقاطع تسود فترة صمت
خصائص الصوت	طبقة وقوة صوت معتدلة	الإسبان يتحدثون بصوت أعلى من الفرنسيين	الهنود يتحدثون الانكليزية بسرعة أكبر من الاميركيين
عدم الموافقة	مباشرة	إسبانيا : ترافقها عاطفة	اليابان : الصمت
الإطراء	عامل محفز	روسيا : للسلوك غير العادي	إندونيسا : هجومي

9 – استخدام الاتصال الكتابي في الاتصال الثقافي :

يختلف الاتصال الكتابي باختلاف الثقافات ، فعلى سبيل المثال فإن ترتيب المواضيع في العقد الاميركي يكون وفق الترتيب التالي ، السعر ، الكمية ، موعد التسليم ، بينما يعتبر بناء علاقة العمل أهم من العقد نفسه في ثقافات أخرى .

والجدول التالي يوضح بعض الفروق في الاتصال الكتابي بين الثقافات .

البند	الولايات المتحدة	اليابان	البلدان العربية
الافتتاحية	طلب العمل أو جذب انتباه القارئ	يقدم الشكر أو الاعتذار	يقدم التحيات
أسلوب المتابعة	ربح أو خسارة حالية للفرصة	الانتظار	اتصالات شخصية ، فرص مستقبلية
النمط	جمل قصيرة	معتدل ، يقلل الموقف الشخصي	تعابير مفصلة ، تواقيع عديدة
الختام	طلب محدد	لرغبة في المحافظة على التوافق	علاقات مستقبلية ، تحيات شخصية
القيم	الكفاءة ، المباشرة ، الفعل	الأدب ، عدم المباشرة ، العلاقات	الاستمرارية

10 - المعوقات الثقافية للاتصال :

تبدأ المعوقات الثقافية للاتصال بالظهور عندما يبدأ الفرد بالتفاعل مع أفراد لديهم ثقافة تختلف عن ثقافته ، وبشكل عام يمكن تلخيص أهم المعوقات الثقافية للاتصال فيمايلي :

- الثقافة المقارنة والسمو العرقي :

يقصد بالثقافة المقارنة عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بين ثقافته من حيث المعتقدات والقيم والسلوكيات وبين قيم وسلوكيات الثقافات الأخرى على أساس مدى التشابه والاختلاف فيما بينها ، فإذا دلت نتيجة المقارنة على وجود تشابه فإن الفرد يعتبر الثقافة الأخرى مقبولة ، والعكس صحيح .

تكمن خطورة مقارنة الثقافات في افتراض الفرد أن اختلاف قيم وسلوكيات الثقافات الأخرى عن قيمه وسلوكياته هو أمر خاطئ .

أما السمو العرقي فيشير إلى اعتقاد الفرد أن تقاليده وقيمه الثقافية هي صحيحة دائماً ولها الأولوية والأفضلية على تقاليد وقيم الثقافات الأخرى ، حيث تبدو الثقافات الأخرى غريبة ، وغير مألوفة ، وخاطئة .

وبشكل عام يمكن القول أنه عند الدراسة الفروق الثقافية يمكن أن نلاحظ أن الطرق المختلفة يمكن أن متساوية من حيث درجة الصحة .

- نقص فهم ومعرفة الثقافات :

يشير نقص معرفة وفهم الثقافات إلى أنه وعلى الرغم من أن الثقافة الواحدة يمكن أن تتضمن سلوكيات وخصائص واحدة ، فإن هذا لايعني أن كل الأفراد الذين ينتمون لهذه الثقافة متماثلون ، ويوضعون في قالب واحد .

تنشأ القولبة نتيجة نقص المعرفة بالتنوع الثقافي ، فالتعمق بالمعرفة الثقافية سيقود الفرد إلى معرفة أن كل الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة واحدة لديهم أوجه تشابه ونقاط اختلاف ، الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى أن يتعامل الفرد مع الأفراد الآخرين كأفراد وليس كجماعات .

- التمييز : يشير مفهوم التمييز إلى تفضيل الفرد لأفراد معينين ورفضه لآخرين على أساس الاختلافات الثقافية حيث قد تلجأ بعض المنظمات إلى توظيف أو الاستغناء عن عاملين على أساس خلفيتهم الثقافية . وفي هذا الصدد تمنع القوانين في الولايات المتحدة الأميركية المنظمات من التعامل مع الأفراد على أساس تفضيل بعضهم بناء على خصائص ثقافية موجودة لديهم كالنوع ، أو العرق ، العمر ، الأصل ،..

- اللغة : يمكن أن تشكل اللغة عائقاً للاتصال وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع أفراد (موظفين ، عملاء ، موردين ، ....) يتحدثون بلغة مختلفة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث سوء فهم فيما بينهم .

الخلاصة

- ازدادت أهمية الاتصال الثقافي بسبب عولمة الأسواق ، التقدم التقني ، العمالة متعددة الثقافات .
- تتسم الثقافة بالإنسانية ، والاكتساب والتعليم ، والاستمرارية ، والانتقائية .
- تتمثل أبعاد الثقافة بالسياق ، القيم الفردية ، الرسمية ، نمط الاتصال ، الوقت .
- تقسم المعوقات الثقافية التي تؤثر في عملية الاتصال إلى معوقات شخصية كالنوع الاجتماعي ، العمر ، وإلى عوامل ترتبط بالنمط الثقافي السائد في المنظمة كالثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة المساندة ، ثقافة العمليات ، وإلى عوامل ترتبط بالثقافة الوطنية من حيث الإثنية والعرق .
- تتضمن مبادئ الاتصال الثقافي فهم الثقافة الخاصة بالفرد ، أن يكون الفرد ذو عقل منفتح وأن يحترم الثقافات الأخرى ، التكيف مع الفروق الثقافية .
- تتمثل استراتيجيات الاتصال الثقافي بمراجعة أهداف الاتصال ، تحليل مستقبل الرسالة ، الانفتاح وتقبل الثقافات الأخرى ، دراسة الثقافات الأخرى وتطبيق ماتم دراسته .
- تتضمن معوقات الاتصال الثقافي الثقافة المقارنة والسمو العرقي ، نقص فهم الثقافات الأخرى ، التمييز ، اللغة .
- يختلف استخدام كل من الاتصال غير اللفظي والاتصال الشفهي والاتصال الكتابي عند الاتصال بأفراد من ثقافات أخرى .

Damascus University

أسئلة الوحدة :

- تحدث عن أهمية الاتصال الثقافي .
- عرف الثقافة ، وتحدث عن خصائصها .
- تحدث عن أبعاد الثقافة .
- تحدث عن المعوقات الثقافية للاتصال .
- اشرح مبادئ الاتصال .
- تحدث عن الاستراتيجيات المستخدمة في الاتصال الثقافي .
- اذكر بعض الأمثلة عن الفروق في استخدام الاتصال غير اللفظي ، الاتصال الشفهي ، الاتصال الكتابي مابين الثقافات .
- تحدث عن معوقات الاتصال الثقافي .

Damascus University


وقل رب زدني علما
Damascus University

الوحدة الحادية عشرة : السيرة الذاتية

أهداف الوحدة :

- التعرف على مفهوم السيرة الذاتية وأهميتها .
- التعرف على خطوات الحصول على وظيفة .
- التعرف على كيفية تحليل مؤهلات الفرد .
- التعرف على كيفية الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية .
- التعرف على كيفية إعداد وكتابة السيرة الذاتية .
- التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في كتابة سيرة ذاتية فعالة .
- التعرف على كيفية كتابة غلاف السيرة الذاتية وأهميتها .
- التعرف على كيفية إعداد طلبات التوظيف .

جامعة دمشق Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1 – مفهوم السيرة الذاتية وأهميتها :

يعتبر الحصول على وظيفة دائمة أو مؤقتة من الأمور الصعبة في عالم الأعمال حيث يشهد سوق العمل تنافسية شديدة وعلى المرشح أن يبذل مجهوداً كبيراً لإثبات نفسه بين المتنافسين .

وفي هذا السياق ، يمكن اعتبار السيرة الذاتية الأداة الرئيسة التي سيتصل من خلالها المرشح مع صاحب العمل المحتمل لأنها توضح رغبته في شغل الوظيفة ، والمؤهلات التي يمتلكها والتي يعتقد أنها تتناسب مع متطلبات الوظيفة ، وبالتالي يمكن القول أنه إذا كلما نجح المرشح في الاتصال مع صاحب العمل المحتمل من خلال السيرة الذاتية كلما زاد احتمال حصوله على الوظيفة .

ومن جهة أخرى فإن معظم الاتصالات التي يجريها المرشح تكون متعلقة بالعمل فهو يمضي معظم وقته في العمل لذلك يجب أن يكون عمل المرشح يتناسب مع حاجاته ورغباته ، وبالتالي على المرشح أن يبحث عن الوظائف في الشركات التي يجد فيها أن الوظيفة تتناسب مع مؤهلاته من ناحية ، ومع الأعمال التي يفضلها من ناحية أخرى ، ومن هنا تمثل السيرة الذاتية الأداة التي يمكن أن تساعد المرشح في تحديد أهدافه الوظيفية .(Krizan et al ,2008 , p 454)

2 – خطوات عملية الحصول على الوظيفة :

إن عملية البحث عن وظيفة لاتبدأ بكتابة السيرة الذاتية حيث يجب القيام بمجموعة من الخطوات قبل البدء بكتابة السيرة الذاتية وبالتالي يجب على المرشح أن يعرف نفسه ، ويتعرف على سوق العمل ، ويفهم عملية التوظيف حتى يحصل على الوظيفة التي يتمناها .

تبدأ عملية الحصول على وظيفة بتحديد المرشح للأهداف التي يسعى لتحقيقها في العمل وماهي الأعمال المفضلة لديه ، وتحليل مؤهلاته الشخصية ، على أن يقوم بنفس الوقت بتحليل سوق العمل من أجل التعرف على التغيرات المهمة التي حدثت في العمل من أجل التعرف على الفرلص الوظيفية المتاحة ، ومن ثم تصميم سيرة ذاتية له تكون قادرة

على إقناع شركات الأعمال التي تستخدم السيرة الذاتية في اختيار موظفيها . (Guffy , 2007 , p 376)

تمر عملية الحصول على الوظيفة بالخطوات التالية :

(Krizan et al ,2008 , p 455)

- تحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه .
- الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية .
- إعداد السيرة الذاتية .
- كتابة غلاف السيرة الذاتية .
- إعداد طلبات التوظيف .
- إجراء المقابلة .

وسيتم في هذا الفصل البحث في الخطوات الخمس الأولى على أن يتم تناول إجراء المقابلات الوظيفية في الوحدة القادمة .

3 - تحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه :

يمثل تحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه خطوة مهمة في عملية الحصول على وظيفة لأنها تمثل مؤهلاته واهتماماته ونقاط قوته من جهة ، ولأنها تساعده في تحديد نوع الوظيفة الذي يشكل خياراً مناسباً له في سوق العمل .

تتضمن هذه الخطوة تحديد الأعمال المفضلة لدى المرشح ، وهنا يجب أن يقوم المرشح بتحليل ذاته باحثاً عن الأهداف التي يسعى لتحقيقها في العمل ، وكذلك الأشياء التي يحبها في العمل وتلك التي لايحبها ، الأمر الذي يتطلب من المرشح الإجابة على التساؤلات التالية : (Guffy & Loewly , 2011 , P496 - 497)

- هل يستمتع بالعمل مع الأفراد الآخرين ، أم مع البيانات ، أم مع الأشياء .
- هل يحب العمل لدى شخص آخر ، أم يحب أن يبدأ مشروعه الخاص .
- ماهي أهمية الأجر ، شروط التقاعد ، الدعم الفني ، الاستقرار الوظيفي .
- ماهي أهمية بيئة العمل ، زملاء العمل ، حوافز العمل .

- هل يحب العمل في شركة صغرة الحجم ، أم في شركة كبيرة الحجم .
- هل يحب العمل في مدينة / بلد محدد ، أم ليست لديه مشكلة في مكان العمل .
-هل يبحث عن الأمان ، فرص السفر ، المال ، المنصب ، المكانة .
- كيف يحب أن يوصف العمل ، المدراء ، الزملاء .

كذلك تتطلب هذه الخطوة من المرشح أن يقوم بتحليل وتقييم المؤهلات التي يملكها والتي يمكن أن يعرضها في سوق العمل وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : (Guffy & Loewly , 2011 , P 497)

- ماهي المهارات التقنية التي يملكها لناحية برامج الحاسوب ، خبرات الشبكة العنكبوتية ، مهارات التواصل الاجتماعي .
- ماهي المهارات التي حصل عليها من المدرسة ، أو الجامعة ، أو الأعمال السابقة ، وكيف يستطيع أن يبرهن على امتلاكه لهذه المهارات .
- هل يعمل بشكل جيد مع فرق العمل ، وماهي الأدلة التي يمكن أن يقدمها لإثبات امتلاكه لهذه المهارة (النوادي التي انتسب إليها ، الأنشطة والأعمال السابقة ، ....) .
- ماهي المهارات القيادية التي يمتلها وهل يمكن إثباتها (الممهم القيادية التي قام بها في السابق) .
- هل يستطيع أن يتحدث ، يكتب ، يفهم ، لغة أخرى ، وماهي الأدلة التي يمكن أن يقدمها لإثبات امتلاكه لهذه المهارة (شهادة TOFEL ، IELTS) .
- هل يتعلم بسرعة ، هل هو شخص مبدع ، وماهي الأدلة التي يمكن أن يقدمها لإثبات امتلاكه لهذه المهارات .
- هل يمتلك مهارات الاتصال الكتابي واللفظي ، وماهي الأدلة التي يمكن أن يقدمها لإثبات امتلاكه لهذه المهارات .
- ماهي المؤهلات الفريدة التي يمتلكها وتجعله مميزاً عن الآخرين ، وماهي الأدلة التي يمكن أن يقدمها لإثبات امتلاكه لهذه المهارات .

4 - الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية :

يتوجب على المرشح بعد أن قام بالإجابة على التساؤلات المرتبطة بالأعمال التي يفضلها ، والمهارات التي يملكها ، أن يضع لائحة بالأعمال التي يرغب بها وأهم المهارات التي يملكها ، ومن ثم يبدأ البحث في سوق العمل عن الوظائف التي تتلائم مع مهاراته وتفضيلاته الشخصية . يتوقف نجاح المرشح في الحصول على وظيفة على نتائج تحليله للأعمال التي يفضلها وللمهارات التي يملكها ، فكلما كان هذا التحليل دقيقاً كلما زادت فرصة المرشح في الحصول على وظيفة ، كذلك ترتبط سرعة الحصول على الوظيفة بالجهد الذي يقوم به المرشح في البحث عنها وخاصة لناحية البحث عن الفرص الوظيفية التي تتوافق ومؤهلاته ورغباته .

وبشكل عام فإن الباحث عن الوظيفة يمكن أن يواجه بديلين في البحث عن الوظيفة وهما (Krizan et al ,2008 , p 462 – 468):

– أن يقوم صاحب العمل بالإعلان عن حاجته للموظف ، وهنا ستتركز مهمة المرشح الباحث عن الوظيفة في تقصي إعلانات الوظائف والتقدم للإعلانات التي تتوافق ومؤهلاته ورغباته .

– أن تكون الوظائف موجودة ولكن غير معلن عنها ، وهنا ستتركز مهمة المرشح على المبادرة إلى الاتصال مع الشركات التي تتوافق ومؤهلاته وحاجاته ، التحدث إلى الأقرباء ، الأصدقاء ، الجامعة ،... .

وبشكل عام فإن المرشح يمكن أن يعتمد على عدة مصادر في بحثه عن الوظيفة أهمها

– الإعلانات في التلفاز ، والإذاعة ، والصحف ، والمجلات المتخصصة ، والتي تعتبر مصدراً رئيساً للمعلومات للفرد الباحث عن الوظيفة خاصة وأنها تقدم معلومات عن المؤهلات المطلوبة ، الشروط ، الأجر ، الفترة الزمنية .

– الشبكة العنكبوتية وماتوفره من مواقع لشركات تطلب وظائف ، وكذلك مواقع توضح كيفية البحث عن وظيفة ، اتجاهات تطور سوق العمل في مجال اختصاص المرشح ، كيفية الاستعلام عن الشركات ، ماهي المتطلبات الوظيفية الواجب توافرها لشغل مركز وظيفي معين ، الشركات التي تعمل في اختصاص المرشح .

إن البحث عن الوظائف عبر الشبكة العنكبوتية يتطلب من الشخص البحث في مواقع الشركات حيث أن الكثير من الشركات تعلن عن حاجتها لوظائف عبر الشبكة العنكبوتية ، مواقع النقابات والجمعيات المهنية المتخصصة ، مواقع هيئات ومكاتب التوظيف الحكومية ، مواقع الهيئات والمنظمات الدولية .

إن نجاح المرشح في استخدام الشبكة العنكبوتية في البحث عن وظيفة يتطلب منه

- استخدام مواقع ذات سمعة وتجنب المواقع التي تستغل حاجة المرشح إلى الوظيفة في تحقيق مكاسب مادية مرتفعة .
- أن يكون انتقائياً في اختيار المواقع التي تتوافق وظائفها ومؤهلاته ورغباته
- أن يكون لديه بريد إلكتروني للتواصل مع الشركات والمنظمات .
- أن يكون حذراً عند طلب المعلومات المتعلقة ببطاقته الائتمانية وأرقام هواتفه .
- أن يبقى على اتصال مع الجهات التي تقدمت إلى وظائفها .

– مكاتب وهيئات التشغيل الحكومية والخاصة والتي لديها معلومات كثيرة عن أصحاب العمل والباحثين عن الوظائف وبشكل يمكنها من ايجاد الوظائف التي تتوافق ومؤهلات المرشح ورغباته .

– حساب المرشح على الفيسبوك أو التويتر والتي تحوي معلومات شخصية عن المرشح والتي يمكن لأصحاب العمل الوصول إليها .

– بناء شبكة علاقات مع أشخاص كالأقارب ، الأصدقاء ، الجوار ، الأساتذة السابقون ، زملاء الدراسة ، الأشخاص الذين عمل معهم المرشح مسبقاً ، فهولاء يمكن أن يساعدوا المرشح في الحصول على وظيفة .

يهدف المرشح من بناء شبكة علاقاته الشخصية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الحصول على معلومات محددة حول الشركات والوظائف .
- الوصول إلى أشخاص يمكنهم المساعدة في الحصول على الوظيفة .
- إعلام الآخرين بأنه يبحث عن وظيفة .
- الحصول على إرشادات ونصائح .

وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن النجاح في البحث عن الوظيفة قد يتطلب من المرشح استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة ، الأمر الذي يمكن أن يساعد المرشح في تحقيق أهدافه الوظيفية وبسرعة أكبر .

5 – إعداد السيرة الذاتية :

تمثل السيرة الذاتية أداة يستخدمها المرشح لتسويق نفسه حيث يعبر من خلالها عن مؤهلاته التي يملكها ، والأعمال والخبرات السابقة ، والأهداف التي يسعى لتحقيقها في المستقبل . إن الهدف الرئيس من كتابة السيرة الذاتية هو الوصول إلى مرحلة المقابلة مع صاحب العمل حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة 10% من السير الذاتية تؤدي للوصول إلى مرحلة المقابلة ، وأن صاحب العمل يستغرق حوالي من 20 إلى 30 ثانية في القراءة الأولية للسيرة الذاتية ، لذلك على المرشح أن يكون محدداً ودقيقاً عند كتابة سيته الذاتية سواء من حيث الشكل أو المضمون .

إن بداية تفكير المرشح في كتابة سيرته الذاتية يجب أن تكون منصبة على الإجابة على التساؤل الرئيس التالي : لماذا صاحب العمل سيختارني للوظيفة ، لذلك يجب أن يتم التركيز في كيفية الإجابة على هذا التساؤل في كل كلمة تكتب في السيرة الذاتية .

تمر عملية إعداد السيرة الذاتية بثلاث مراحل وهي

5 – 1 تخطيط السيرة الذاتية :

يهدف تخطيط السيرة الذاتية لأن تكون السيرة معبرة عن المرشح ، وعن إنجازاته ، وعن قدرته على تحقيق عمل مميز في المنظمة التي يسعى للعمل فيها .

تمر عملية تخطيط السيرة الذاتية بالمراحل التالية : تحديد الهدف وتحديد الجمهور ، جمع المعلومات ، اختيار الوسيلة المناسبة ، تنظيم المحتوى . : (et al ,2008 , P 556 – Bovee 557)

5 – 1 – 1 تحديد الهدف وتحديد الجمهور :

يعتبر تحديد الهدف من السيرة الذاتية من الأمور المهمة قبل كتابة السيرة الذاتية ، فقبل كتابة السيرة يجب على المرشح أن يعرف أن الهدف الرئيس من السيرة الذاتية هو إثارة

اهتمام صاحب العمل من أجل التعرف بشكل أكبر على المرشح والوصول لمرحلة المقابلة وليس إخبار صاحب العمل بكل التفاصيل عن المرشح .

كذلك لابد أن يسعى المرشح أن يعرف مسبقاً المنظمة التي يرغب بالعمل اديها والاشخاص الذين سيطالعون سيرته الذاتية ، فعلى سبيل المثال إذا علم المرشح عن الفرصة الوظيفية عن طريق الأقارب والأصدقاء فإن الفرصة ستكون متاحة أمامه لتعرف على الشخص الذي سيقابله ، وأن يحصل مسبقاً على بعض النصائح الشخصية حول كتابة سيرته الذاتية . وفي حال لم يستطع المرشح الحصول على اسم الشخص الذي سيقرأ سيرته الذاتية فإنه يستطيع أن يضع نفسه مكانه في محاولة لكتابة سيرة ذاتية تلبي حاجة المنظمة التي يبحث عن العمل فيها . والجدول التالي يوضح بعض الأخطاء التي يمكن ارتكابها عند تخطيط السيرة الذاتية وتصحيحها :

الخطأ	الصواب
الهدف من السيرة أن تتضمن كل مهارات وإمكانات المرشح	الهدف من السيرة إثارة الاهتمام والوصول للمقابلة
السيرة الجيدة ستجعل المرشح يحصل على الوظيفة التي يرغب بها	كل ماتستطيع فعله السيرة هو أن تجعلك قريباً من الحصول على الوظيفة
ستتم قراءة السيرة الذاتية بتمعن وتمكن	ستتم قراءة السيرة الذاتية خلال 30 إلى 40 ثانية ، وأحياناً سيتم البحث فيها من خلال الحاسب عن كلمات محددة .
كلما ذكر المرشح معلومات جيدة عن نفسه كلما كان ذلك أفضل	لايحتاج صاحب العمل أن يعرف كل التفاصيل عن المرشح فهو في الغالب لن يقرأها جميعها .
إذا أردت سيرة ذاتية جيدة استعن بخدمة استشاريين	أنت تملك المهارات المطلوبة لإعداد سيرة ذاتية جيدة إلا في حال كان المرشح يتقدم لمركز وظيفي مرموق

5 – 1 – 2 جمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع :

في هذه المرحلة يجب على المرشح أن يقوم بجمع وتذكر بعض المعلومات المهمة عن نفسه والتي لها صلة بالسيرة الذاتية كتواريخ محددة ، ممهم معينة ، إنجازات في أعمال سابقة ، الدرجات العلمية ، الشهادات الاختصاصية ، الجوائز الأكاديمية ، وغيرها من المعلومات ....

وهنا لابد من التذكير أن جمع المعلومات لايعني بأن المرشح سيذكرها جميعها في سيرته الذاتية بل سيختار منه مايراه مناسباً للوظيفة التي يتقدم إليها .

5 – 1 – 3 اختيار أفضل أداة في إعداد السيرة الذاتية :

تختلف الأداة التي يمكن استخدامها في إعداد السيرة الذاتية مابين كتابة السيرة الذاتية باستخدام الحاسب إلى ملء السيرة الذاتية مباشرة عبر الحاسب ، استخدام وسائل الإعلام المختلفة ، وبشكل عام فإن اختيار الأداة المناسبة يجب أن يراعي:

– متطلبات صاحب العمل .

– تقديم المرشح لنفسه بالصورة المناسبة .

فعلى سبيل المثال إذا كان المرشح يتقدم لشغل وظيفة في قسم التسويق تتطلب مهارات كبيرة في الاتصال فإن إرسال فيديو يتحدث به المرشح ويظهر مهاراته في الاتصال يعتبر مفيداً بشكل أكبر من كتابة سيرة ذاتية عن طريق الحاسب .

5 – 1 – 4 تنظيم السيرة الذاتية :

إن السيرة الذاتية الناجحة يجب أن تغطي سبع نقاط أساسية يبحث عنها صاحب العمل وهي :

– أن المرشح يستطيع أن يحقق النتائج التي يبحث عنها صاحب العمل .

– أن المرشح يستطيع القيام بالممهم التي ستوكل إليه .

– أن المرشح صريح وصادق في المعلومات التي تتضمنها السيرة الذاتية .

– أن المرشح يتقدم في مساره الوظيفي .

– أن المرشح لديه المؤهلات الشخصية الملاءمة للوظيفة التي يتقدم لشغلها .

- أن المرشح مرن ويبحث عن تجريب أشياء جديدة .
- أن المرشح قادر على الاتصال مع الآخرين بشكل فعال .

5 - 1 - 4 - 1 النماذج التي يمكن استخدامها في تنظيم السيرة الذاتية :

يوجد نموذجان أساسيان في تنظيم السيرة الذاتية هما النموذج المستهدف والنموذج العام : (Krizan et al ,2008 , p 467)

أ - السيرة الذاتية المستهدفة :

وهي سيرة ذاتية يعدها المرشح من أجل وظيفة محددة ، وهي تحوي على معلومات تظهر أن هذا المرشح مؤهل لشغل هذه الوظيفة بالتحديد ، وتتضمن وصفاً للمهارات والخبرات والمؤهلات التي يملكها الشخص والتي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة التي يرغب بشغلها ، وعادة ماتستخدم النماذج المستهدفة عند تقديم السيرة الذاتية للجهات التي أعلنت عن وظائف واشترطت توافر معلومات محددة في السيرة الذاتية للباحث عن الوظيفة .

ب - السيرة الذاتية العامة :

وهي سيرة ذاتية يعدها المرشح بحيث يمكن استخدامها من أجل أكثر من وظيفة لها خصائص متشابهة، وعادة ماتستخدم عندما يبادر المرشح للاتصال مع الشركات باحثاً عن وظيفة ، فمثلاً يمكن للفرد الذي يرغب للتقدم لشغل منصب مدير تدريب أن يقدم نفس السيرة الذاتية لكل الشركات التي لديها وصف وظيفي متشابه لمنصب مدير التدريب فيها .

5- 1 - 4 - 2 صيغ كتابة السيرة الذاتية :

يمكن أن تكتب السير الذاتية المستهدفة منها والعامة وفق ثلاث صيغ رئيسة وهي : الصيغة الزمنية ، الصيغة الوظيفية ، الصيغة المشتركة ، وفيما يلي سيتم تقديم عرض موجز لكل هذه الصيغ .

أ - الصيغة الزمنية :

يتم وفق هذه الصيغة سرد التاريخ الوظيفي للفرد بحسب تسلسله الزمني من الأحدث إلى الأقدم في كل مقطع من السيرة الذاتية ، فمثلاً في مقطع الخبرات يتم ذكر الوظيفة

الأخيرة التي شغلها المرشح أولاً ومن ثم يتم وصف بقية الوظائف حتى الوصول للوظيفة الأولى التي شغلها المرشح ، ويتم استخدام نفس الترتيب في كل المقاطع .

لقد أظهرت الاستطلاعات أن مانسبته 75% من أصحاب العمل يفضلون أن تكتب السيرة الذاتية وفق الصيغة الزمنية .

(Guffy & Loewly , 2011 , P 503)

يفضل الكثير من أصحاب العمل صيغة الترتيب الزمني لأنها :

(Krizan et al ,2008 , p 470)

- تساعد في عملية المقارنة بين السير الذاتية ولأنها تختصر عليهم الوقت والجهد المبذول في البحث عن المعلومات المطلوبة .
- تسمح بتحديد أية نواقص في خبرات العمل .
- تحدد وبشكل واضح تاريخ التوظيف ، اسماء وعناوين الوظائف السابقة ، المسؤوليات التي شغلها المرشح

كذلك فإن الصيغة الزمنية تعتبر مناسبة للأفراد الذين تتوافر لديهم المواصفات التالية : (Guffy & Loewly , 2011 , P 503)

- خبرة في مجال العمل المطلوب .
- استمرارية في العمل دون انقطاع .
- لم تتبدل وظائفهم بشكل مستمر .

والشكل التالي يقدم مثال عن سيرة ذاتية مكتوبة وفق الصيغة الزمنية .

ب - الصيغة الوظيفية :

تركز الصيغة الوظيفية على مهارات وإنجازات المرشح أكثر من أعماله السابقة ، فمثلاً يوضع حقل خاص بمهارات الإشراف والإدارة التي يملكها المرشح ، مهارات التسويق .

الاسم

اسم المدينة

اسم المنطقة – اسم الحي – اسم الشارع – اسم ورقم البناء

رقم الهاتف : الثابت الجوال

الهدف الوظيفي

منصب مدير مالي – اختصاص مراجعة حسابات

الخبرات

من أيار عام محلل مالي في شركة .....

2008 وحتى الآن إعداد التقارير المحاسبية لشركة ...والتي تقدر مبيعاتها ب ...

مدقق مالي لحسابات 12 شركة سورية

استخدام البرامج المحاسبية مثل برنامج .... وبرنامج .....

تحليل البيانات المالية لحسابات 15 شركة سورية

من تشرين الثاني محاسب في شركة .....

2000 وحتى أيار المشاركة في إعداد الحسابات الختامية

2008 تدقيق النفقات ل 10 شركات سورية

المشاركة في أتمتة الحسابات في الشركة

التعليم

من 2002 وحتى 2005 ماجستير في المحاسبة – جامعة دمشق باختصاص مراجعة الحسابات مع التركيز على استقلالية مراجع الحسابات ، وضغوط العمل في مهنة المراجعة .

من 1998 وحتى عام 2002 إجازة في المحاسبة – جامعة دمشق – برنامج التعليم المفتوح .

المهارات

أتقن اللغتين العربية والانكليزية قراءة وكتابة ومحادثة .

أجيد العمل على البرامج المحاسبية التالية .....

تمتاز هذه الصيغة على إنجازات ومهارات المرشح ، إلا أنها وفي المقابل يمكن أن تعطي انطباعاً سلبياً لصاحب العمل عن التاريخ الوظيفي لفرد ، وبشكل عام يمكن القول أن الصيغة الوظيفية تعتبر مناسبة للأفراد الذين :

(Guffy & Loewly , 2011 , P 504)

- تبدلت وظائفهم بشكل مستمر .
- لديهم انقطاع وتوقف عن العمل في تاريخهم الوظيفي .
- يدخلون لحقل عمل جديد للمرة الأولى .
- ليس لديهم تاريخ وظيفي كالخريجين الجدد .
- يهتمون بالحصول على وظيفة مع أنهم يملكون مهارات أكبر من تلك التي تتطلبها الوظيفة .
- يرغبون بتغيير عملهم الذي واظبوا عليه خلال فترات عملهم السابقة .

والشكل التالي يقدم مثال عن سيرة ذاتية مكتوبة وفق الصيغة الوظيفية .

ج - الصيغة المشتركة :

تقوم الصيغة المشتركة على دمج نقاط القوة في الصيغة الزمنية ونقاط القوة في الصيغة الوظيفية ، وتعتبر مفيدة للأفراد الذين ليس لديهم تاريخ وظيفي طويل أو الذين يدخلون سوق العمل للمرة الأولى .

وفي المقابل فإن هذه الصيغة غير شائعة الاستخدام ولها عيبان رئيسان وهما :

- أنها غالباً ماتكون طويلة .
- الازدواجية وخاصة إذا كان المرشح سيذكر إنجازاته ومهاراته في المقطع الوظيفي والمقطع الزمني .

والشكل التالي يقدم مثالين الأول عن سيرة ذاتية مكتوبة وفق الصيغة المشتركة ، والثاني عن سيرة ذاتية مكتوبة وفق الصيغة الوظيفية .

الاسم

اسم المدينة

اسم المنطقة – اسم الحي – اسم الشارع – اسم ورقم البناء

رقم الهاتف : الثابت الجوال

الهدف الوظيفي

منصب مدير مالي – اختصاص مراجعة حسابات

الوظائف

2008 – محلل مالي في شركة .....

2002 – محاسب في شركة .....

المهم

إعداد التقارير المحاسبية لشركة ..... والتي تقدر مبيعاتها ب .....

مدقق مالي لحسابات 12 شركة سورية

استخدام البرامج المحاسبية مثل برنامج .... وبرنامج .....

تحليل البيانات المالية لحسابات 15 شركة سورية

المشاركة في إعداد الحسابات الختامية

تدقيق النفقات ل 10 شركات سورية

المشاركة في أتمتة الحسابات في الشركة

التعليم

2005 – ماجستير في المحاسبة جامعة دمشق باختصاص مراجعة الحسابات مع التركيز على استقلالية مراجع الحسابات ، وضغوط العمل في مهنة المراجعة .

2002 – إجازة في المحاسبة – جامعة دمشق – برنامج التعليم المفتوح – اختصاص المحاسبة.

المهارات

أتقن اللغتين العربية والانكليزية قراءة وكتابة ومحادثة .

أجيد العمل على البرامج المحاسبية التالية .....

الاسم

اسم المدينة

اسم المنطقة – اسم الحي – اسم الشارع – اسم ورقم البناء

رقم الهاتف : الثابت الجوال

الهدف الوظيفي

منصب مدير مالي – اختصاص مراجعة حسابات

الوظائف

محلل مالي في شركة ..... من عام 2002 ولغاية عام 2008

محاسب في شركة ..... من عام 2008 وحتى الآن

المهم

إعداد التقارير المحاسبية لشركة ..... والتي تقدر مبيعاتها ب .....

مدقق مالي لحسابات 12 شركة سورية

استخدام البرامج المحاسبية مثل برنامج .... وبرنامج .....

تحليل البيانات المالية لحسابات 15 شركة سورية

المشاركة في إعداد الحسابات الختامية

تدقيق النفقات ل 10 شركات سورية

التعليم

ماجستير في المحاسبة جامعة دمشق باختصاص مراجعة الحسابات مع التركيز على استقلالية مراجع الحسابات ، وضغوط العمل في مهنة المراجعة ، عام 2005 .

إجازة في المحاسبة – جامعة دمشق – برنامج التعليم المفتوح – اختصاص المحاسبة عام 2002 .

المهارات

أتقن اللغتين العربية والانكليزية قراءة وكتابة ومحادثة .

أجيد العمل على البرامج المحاسبية التالية .....

5 – 2 كتابة السيرة الذاتية :

تعتبر كتابة اليرة الذاتية من أهم الخطوات التي يقوم بها المرشح في سبيل حصوله على الوظيفة ، لذلك على المرشح مراعاة الاعتبارات التالية قبل البدء بكتابة سيرته الذاتية وهي :

– إعطاء السيرة الذاتية الاهتمام الذي تستحق لأن أي خطأ فيها سيقلل من حظوظ المرشح في الحصول على الوظيفة .

– تخصيص الوقت الكافي لإعداد السيرة الذاتية بدلاً من الإنتظار حتى انتهاء الوقت للبدأ بكتابتها .

– الاستعانة بنماذج عن السير الذاتية الموجودة في الكتب وفي المواقع الالكترونية

– أن كتابة السيرة الذاتية يغلب فيها الجانب الفني على الجانب العلمي .

تتكون السيرة الذاتية من المقاطع الرئيسة التالية :

(Guffy & Loewly , 2011 , P 504 – 509)

أ – الافتتاحية :

تهدف الافتتاحية إلى إعلام صاحب العمل باهتمامات المرشح ومؤهلاته الوظيفية ، كيفية الاتصال بالمرشح بسهولة ، تشجيع صاحب العمل على متابعة قراءة السيرة الذاتية .

تتكون الافتتاحية من الرأس ، الوظيفة أو الأهداف الوظيفية ، ملخص عن المؤهلات .

– الرأس :

يتضمن الرأس كافة المعلومات المتعلقة بالاتصال بالمرشح من حيث ، اسمه ، عنوانه ، رقم الهاتف ، البريد الالكتروني ، أما إذا لم يكن للفرد عنوان دائم فيمكنه استخدام عناوين أقاربه ، أصدقائه .

وهنا لابد من الانتباه في اختيار الاسم المناسب للبريد الالكتروني ، نغمة الهاتف عند الاتصال بالمرشح ، موقع الانترنت الخاص وخاصة لناحية المحتوى والتصميم والروابط ، حساب الشخص على الفيسبوك وخاصة لناحية المحتوى والتصميم ، بحيث تكون رسمية

وتعبر عن شخصية يمكن الاعتماد عليه ويمكنه تمثيل صاحب العمل في المناسبات الرسمية .وبشكل عام يجب أن يتضمن الرأس مايلي :

الاسم :

البريد الالكتروني :

العنوان :

رقم الهاتف الجوال :

رقم الهاتف الثابت :

رقم الفاكس :

موقع الانترنت :

- **الأهداف الوظيفية :**

يهتم أصحاب العمل بهذه الفقرة بشكل كبير وذلك لمعرفة فيما إذا كانت أهداف المرشح تتطابق مع أهدافهم ، وكذلك فإنها تظهر التزاماً من قبل المرشح تجاه مايحب وأنه يعرف ماذا يريد أن يعمل . بالإضافة لذلك يجب الانتباه إلى أن المتقدم لشغل الوظيفة قد يخسر فرصته في الحصول عليها إذا ذكر أهدافاً لاتتوافق مع الوصف الوظيفي للوظيفة . وبشكل عام فإن الهدف يجب أن يكون :

(Guffy , 2007 , p 385)

- محدداً يخبر صاحب العمل عن المركز الوظيفي الذي ترغب بالحصول عليه .
- يركز على حاجات صاحب العمل وأن يكتب من منظوره الشخصي وليس وفق الآراء الشخصية للفرد ، لذلك فإن الهدف يجب أن يركز على ماذا يمكن للفرد أن يقدم لصاحب العمل وليس ماذا يمكن أن يقدم صاحب العمل للفرد .
- تجنب عبارات تظهر عدم الثقة بالنفس ، ونقص الخبرات والمعلومات .
- يجب أن لايذكر أكثر من هدف ، وأن لايزيد عن ثلاثة أسطر .

مثال عن الهدف المحدد : أبحث عن وظيفة مراقب حسابات داخلي في قسم الحسابات في شركتكم حيث يمكن أن تساعد مهاراتي المحاسبية ، خبرتي في الحاسوب ، معارفي في المراجعة الداخلية ، شركتكم على أن تكون سجلاتها دقيقة

- **ملخص عن المؤهلات :**

تتضمن هذه الفقرة ملخصاً عن مؤهلات المرشح وإنجازاته ، وعادة مايفضل أصحاب العمل أن تكون هذه الفقرة في مقدمة السيرة الذاتية لأنها تسمح لهم بمعرفة مدى ملاءمة مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة بشكل أسرع، لذلك يجب أن تتضمن هذه الفقرة عبارات ، مرفقة مع الأرقام أحياناً ، تثبت أن المرشح يملك من الخبرات ، والمستوى التعليمي ، والشهادات ، والإنجازات ، هو الأنسب لشغل الوظيفة .

بالإضافة لذلك يجب الانتباه إلى أن هذه الفقرة يجب أن تبرز نقاط قوة المرشح ، فعلى سبيل المثال إذا كان المرشح قليل الخبرة في العمل فعليه أن يركز على مستواه التعليمي في البداية ، أما إذا كان للفرد خبرات سابقة في الوظيفة التي يتقدم لشغلها فعليه أن يبرز ذلك أولاً .

ب - التعليم :

في هذه الفقرة يجب ذكر الشهادات التي حصل عليها المرشح ، تاريخ حصوله عليها ، مكان حصوله عليها ، درجته ، أي إنجازات تعليمية قد حققها .

مثال : حاصل على إجازة في الاقتصاد من جامعة دمشق عام 2011- اختصاص إدارة أعمال - بتقدير جيد جداً ومعدل تخرج ومقداره (85%) - الخريج الأول على الدفعة .

وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة ذكر المرحلة ماقبل الجامعية إذا حقق فيها المرشح أية إنجازات ، أو إذا قام بأي عمل خلال فترة الدراسة فيها .

ج - خبرات العمل :

في هذه الفقرة يجب ذكر الأعمال السابقة المهمة والتي لها صلة بالوظيفة والتي تبين أن المرشح مؤهل للحصول على الوظيفة التي يرغب بها ، والتي تظهر قدرته على المبادرة والقيادة والاتصال مع الآخرين وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي ، وعادة مايتم ذكر هذه

الأعمال مرتبة من الأحدث إلى الأقدم متضمنة مايلي : اسم صاحب العمل ، المدينة أو المقر ، تاريخ التوظيف ، عناوين الأعمال الأكثر أهمية ، المهم والأنشطة والإنجازات الرئيسية .

وبشكل عام يجب أن تذكر خبرات العمل بشكل مختصر ودقيق ، وكذلك يجب أن لاتذكر بشكل عام فالقول العمل مع العملاء لايعتبر مفيداً لأنه تعبير عام والأفضل أن يتم تحديد الأنشطة بشكل كمي كالقول التعامل مع 50 عميلاً يومياً ، بالإضافة لذلك يفضل أن تذكر الإنجازات بشكل غامق ، وأن لايتم ذكر الأعمال التي قام بها المرشح بشكل متكرر ، وأن لايتم استخدام الضمائر الشخصية .

د – القدرات والمهارات :

في هذه الفقرة يجب ذكر لائحة بالمهارات المميزة التي يتمتع بها المرشح ، كالمهارة في استخدام الحاسوب ، القدرة على التعامل مع برامج حاسوبية محددة ، التعامل مع الإعلام الاجتماعي ، استخدام وسائل الاتصال المختلفة ، اتقان لغات أجنبية محددة ، القدرة على إعداد الرسائل والمذكرات ، القدرة على العمل تحت الضغط ، المهم الإدارية التي تولاها مع ضرورة ذكر أية شهادات أو وثائق تدريب حصل عليها المرشح تتصل بهذه القدرات والمهارات .

وبشكل عام يفضل أن تتم كتابة المهارات بالخط الغامق ضمن عناوين فرعية كالمهارات المحاسبية ، المهارات الحاسوبية ، المهارات الإدارية ، مهارات الاتصال ، مهارات العمل الجماعي .

هـ – الجوائز :

في هذه الفقرة يجب ذكر الجوائز التي حصل عليها المرشح بحيث تظهر ماذا تعني ، كحصوله على جائزة الخريج الأول في الجامعة ، كذلك يمكن ذكر الأعمال التطوعية التي قام بها المرشح .

و – البيانات الشخصية :

بشكل عام يمكن القول أن السيرة الذاتية يجب أن لاتتضمن بيانات شخصية كتاريخ الميلاد ، الوضع العائلي ، الوزن ، الطول ، الجنسية ، الصحة ، لأنها لاترتبط بمؤهلات المرشح ، كذلك فإن القوانين في بعض البلدان تمنع أصحاب العمل من طلب هذه البيانات .

وفي المقابل يجب ذكر أية هوايات واهتمامات لدى المرشح مثل (الرياضة ، الموسيقا ، ...) ، الرغبة بالسفر ، فهذه الاهتمامات يمكن أن تلفت انتباه صاحب العمل خاصة إذا كان لديه اهتمامات مشتركة .

ز – **المراجع** :

في هذه الفقرة يجب ذكر الأشخاص الذين يمكن لصاحب العمل أن يعود إليهم للحصول على أية معلومات إضافية كالرؤساء السابقين في العمل ، أساتذة الدراسة ، المرؤوسين السابقين ، وعادة مايتم هنا ذكر اسماء الأشخاص ، عنوانهم ، مركزهم الوظيفي ، المنظمة التي يعملون بها ، رقم الهاتف ، البريد الالكتروني .

يعتبر ذكر المراجع من الأمور المهمة في السيرة الذاتية لأن بعض الشركات تشترط أن تحصل عليهم قبل المقابلة ، فيما يفضل البعض الآخر الحصول على لائحة بالمراجع أثناء المقابلة .

لذلك على المرشح إعداد لائحة مسبقة بالأفراد الذين يمكن الاعتماد عليهم كمراجع مع ضرورة الحصول على موافقتهم المسبقة ، كذلك يفضل عدم ذكر الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران ، لأن الشركات نادراً ماتستشيرهم فهي تركز على الحصول على آراء الأشخاص الذين عملوا سابقاً مع الشخص .

وفي النهاية لابد من القول أنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية أثناء كتابة السيرة الذاتية وهي :

– **الأمانة** : يجب أن يراعي المرشح أثناء الكتابة الأمانة في ذكر المعلومات ، فعلى الرغم من أن حوالي نصف السير الذاتية لا تراعي هذا الجانب وتتضمن معلومات غير صحيحة عن الشهادات العلمية أو الأعمال السابقة ، فإن على المرشح الانتباه إلى أن

صاحب العمل يعرف هذه الحقيقة وأنه سيسأل المراجع الذي ذكرها المرشح في سيرته الذاتية ، وسيبذل جهداً في التحقق من المعلومات الواردة فعلى سبيل المثال إذا كانت الوظيفة تشترط وجود ملاءة مالية معينة لدى المرشح فإن صاحب العمل سيتأكد من ذلك من خلال سؤال المصارف والمؤسسات المالية ، كذلك فقد تقوم بعض الشركات بفصل بعض العاملين بعد تعيينهم إذا اكتشفت أي خطأ في سيرتهم الذاتية ، وفي هذا الصدد فقد أظهرت دراسة في بريطانيا أن مانسبته 25% من أصحاب العمل قد فصلوا بعض العاملين لديهم بعد تعيينهم بعد اكتشاف أخطاء في سيرتهم الذاتية ، بل وقد يمتد الأمر في بعض الحالات إلى الملاحقات القضائية .

- **التكيف مع صاحب العمل** : يجب أن يكتب المرشح سيرته الذاتية من منظور صاحب العمل ، فعلى سبيل المثال يجب أن يتساءل المرشح عن المؤهلات التي سيركز عليها صاحب العمل وأي منها يتوافر لديه ، ماهي نقاط القوة التي تتوافر لديه وتجعل صاحب العمل يعتبره مميزاً عن أقرانه ، ماهي أهم ثلاثة أو أربعة إنجازات حققها ومالذي نتج عنها .

- **الصياغة** : ويتم ذلك من خلال الكتابة بأسلوب مباشر ، واختيار جمل قصيرة ، والابتعاد عن استخدام ألفاظ مثل أنا ، وفي المقابل يعتبر من المفيد أن تبدأ الجمل بأفعال قوية مثل : حققت ، أنجزت ، اكتشفت ، حافظت ، بحثت ، انضممت ، حفزت ، حللت ، انتجت ، احرزت ، غيرت ،..... والجدول التالي يوضح بعض العبارات الجيدة وبعض العبارات التي يجب تجنبها عند كتابة السيرة الذاتية :

العبارات الجيدة	العبارات الواجب تجنبها
طورت نظام جديد لإدارة الملفات ساهم في تخفيض نسبة العمل الورقي بمقدار 50%	مسؤول عن تطوير نظام جديد لإدارة الملفات
عالجت جميع طلبات العملاء	انا مسؤول عن معالجة شكاوى العملاء
حققت أعلى نسبة من العملاء الجدد الذين فتحوا حسابات في قسمي	ربحت رحلة لأوروبا نتيجة افتتاح عملاء جدد لحسابات في قسمي

5 – 3 مراجعة السيرة الذاتية :

تشتمل هذه الخطوة على مراجعة السيرة الذاتية ، وإخراجها ، ومراجعة الطباعة والإرسال ، وفيما يلي شرح موجز لهذه المرحلة : (Bovee et al ,2008 , P 566 – 573)

5 – 3 – 1 مراجعة السيرة الذاتية :

بعد أن تتم كتابة السيرة الذاتية يجب مراجعتها قبل إرسالها إلى صاحب العمل للتأكد من مظهرها ومن خلوها من الأخطاء ، وفي هذا الإطار تعتبر الإرشادات التالية مساعدة في مراجعة السيرة الذاتية :

– يجب أن لاتكون السيرة الذاتية طويلة جداً بحيث ترهق صاحب العمل في قراءتها ، وأن لاتكون قصيرة جداً بحيث لاتحوي على المعلومات المطلوبة لتقييمها بشكل جيد .

– أن لاتكون قراءتها صعبة ، وهنا من الضروري ترك مسافات فارغة بين الفقرات

– أن تكون ألفاظها متنوعة من حيث الأفعال ، والاسماء ، والصفات .

– أن لاتحوي معلومات خاطئة عن عالم الأعمال أو الظروف الاقتصادية ، أو ظروف الصناعة .

– يجب طباعة السيرة الذاتية للتأكد من أنها خالية من الأخطاء في الإملاء ، وفي قواعد اللغة .

– إمكانية استخدامها في أكثر من عمل ، أو مركز وظيفي .

– يمكن الاستعانة بالزملاء في قراءة السيرة الذاتية وإبداء رأيهم فيها .

– يفضل أن تكون الرسالة في صفحة واحدة إذا كان المرشح خريج جامعي جديد مع خبرة محدودة ، أما إذا المرشح ذو خبرة واسعة فيفضل أن تكون السيرة الذاتية في صفحتين مع التركيز بشكل أكبر عن ملخص المؤهلات والخبرات السابقة .

5 – 3 – 2 إخراج السيرة الذاتية :

يجب التأكد في هذه الخطوة من أن السيرة الذاتية جيدة من حيث التصميم ، وأنها مرتبة ، مع اختيار نمط وحجم الخط المناسب الذي يشجع على متابعة قراءة السيرة الذاتية ، مع

ضرورة ترك هوامش في السطر الذي تبدأ فيه فقرة جديدة ، كذلك يحبذ عدم استخدام الألوان .

وبشكل عام يمكن القول أنه ، وإعتماداً على النمط الذي تفضله الشركة ، فإن إخراج السيرة الذاتية يمكن أن يتم وفق عدة أنماط منها :

- الطباعة الورقية التقليدية ، حيث يجب وفق هذا النمط التأكد من جودة الورق المطبوع ، وجودة الطباعة ، وأنها تشمل كافة هوامش الورقة .

- إرسال السيرة الذاتية كملف نصي عبر البريد الالكتروني (word) ، وهنا يجب التأكد من أن الملف خال من الفيروسات ، كذلك يجب التأكد من أن الموقع الالكتروني لصاحب العمل يتعامل بهذا النوع من الملفات.

- إرسال السيرة الذاتية كملف مستندات محمول عبر البريد الالكتروني (pdf) ، وهنا يجب التأكد من أن الملف خال من الفيروسات ، كذلك يجب التأكد من أن الموقع الالكتروني لصاحب العمل يتعامل بهذا النوع من الملفات.

- إرسال السيرة الذاتية كارتباط تشعبي (html) ، وهذا النمط يعتبر مناسباً لأنه يمكن أن يدعم المعلومات الموجودة في السيرة الذاتية بروابط تشعبية تحوي معلومات إضافية ، كالمراجع على سبيل المثال .

- إرسال الملف كبرنامج عروض تقديمية (power point) ، وهذا النمط يمتاز بالمرونة من حيث أنه يساعد صاحب العمل في الحصول على المعلومة التي يرغب بها من خلال النقر على الخيارات الموجودة في الصفحة الأولى

5 - 3 - 3 مراجعة الطباعة والإرسال :

في هذه الخطوة تتم مراجعة السيرة الذاتية مراجعة أخيرة لتأكد من أنها مناسبة ، ومن ثم سيتم إرسالها إلى صاحب العمل ، وعادة مايتم الإرسال إما بالبريد التقليدي ، أو البريد الالكتروني ، أو الفاكس ، أو من خلال تقديم السيرة الذاتية مباشرة عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت) ...

6 - استراتيجيات كتابة سيرة ذاتية فعالة :

توجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يفضل أن يتبعها المرشح في كتابة سيرة ذاتية فعالة يمكن تلخيصها فيما يلي: (Enelow et al , 2005 , p 4 – 10)

– استراتيجية من أنت ، وكيف ترغب أن تبدو :

يجب أن تعبر السيرة الذاتية عن المرشح مهنياً وأكاديمياً ، كذلك يجب أن تظهر كيف يريد المرشح أن يبدو ،

فعلى سبيل المثال لو كان المرشح يعمل في قسم خدمة العملاء في إحدة المنظمات ، ويريد إرسال سيرته الذاتية لشغل وظيفة في قسم التدريب في منظمة أخرى ، فإنه يجب أن يركز في سيرته الذاتية على المهارات التي اكتسبها في وظيفة خدمة العملاء والتي يمكن أن تساعده في عمله في قسم التدريب .

– بع سيرتك الذاتية :

عند كتابة السيرة الذاتية يجب أن يدرك المرشح أنه المنتج وأن عليه أن يعمل من خلال السيرة الذاتية على تعظيم قيمته من خلال ترويج نفسه وليس إعلام الآخرين عنها ، فعلى سبيل المثال يمكن أن يترك ذكر المرشح في سيرته الذاتية أنه تولى إدارة أحد المشاريع الصغيرة الذي يعمل به حوالي 100 موظف انطباعاً أقل تأثيراً مقارنة بذكر المرشح أنه تولى مهمة الإشراف والرقابة على أحد المشاريع الصغيرة الذي يعمل به حوالي 100 موظف محققاً مبيعات تقدر قيمتها بعشرين مليون ليرة ، والجدول التالي يوضح الفرق بين استراتيجيتي البيع والإعلام :

استراتيجية البيع	استراتيجية الإعلام
تقدم الفوائد	تقدم المعلومة
تخبر لماذا (ماذا وكيف) هي مهمة	تخبر ماذا وكيف
تتحدث عن نتائج الأنشطة	تفصل الأنشطة
تركز على الكيفية التي سيخدم بها ماقام به المرشح صاحب العمل	تركز على ماقام به المرشح

- **استخدم الكلمات الملاءمة :** يجب على المرشح أن يستخدم الكلمات الرئيسة التي تتعلق بالوظيفة التي يتقدم إليها ، فعلى سبيل المثال فإن كلما مثل الإنتاج - خط الإنتاج - تخطيط الإنتاج - الجودة - رقابة المخزون - تصميم الإنتاج - تعتبر مناسبة للمرشح الذي يتقدم لشغل وظيفة في قسم الإنتاج .

- **التركيز على الأشياء المهمة :** يجب على المرشح أن يركز في سيرته الذاتية على الأشياء المهمة مثل البرامج الجديدة ، المشروعات الجديدة ، وفورات التكلفة ، زيادة الانتاجية ، منتجات جديدة ، استخدام التقانات الحديثة ..... .

- **التركيز على تنظيم السيرة الذاتية :** يجب على المرشح أن يركز على تنظيم سيرته الذاتية وخاصة لناحية خلوها من الأخطاء ، سهولة الحصول على المعلومات فيها ، ترتيب الاسماء والعناوين بشكل واضح .

7 - كتابة غلاف السيرة الذاتية :

يمثل غلاف السيرة الذاتية رسالة تشرح السيرة الذاتية التي سيتم تحويلها ، وبالتالي فإنها تمثل أداة تسويقية للفرد بحيث تسلط الضوء على مؤهلاته الأكثر أهمية ، وتساعده في الحصول على نقاط إضافية لايمكن للسيرة الذاتية المكونة من صفحة أو صفحتين أن تحققها . (Krizan et al ,2008 , p 470)

7 - 1 أهمية غلاف السيرة الذاتية ونماذجه : تكمن أهمية غلاف السيرة الذاتية من خلال دوره في تحقيق الغايات الرئيسة التالية :(Enelow , 2004 , P 14)

- تقديم المرشح لنفسه بشكل واضح .
- إبراز نقاط القوة الرئيسة لدى المرشح من حيث المؤهلات ، الخبرات ، الإنجازات
- توضيح الفائدة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة .
- تشجيع القارئ على قراءة السيرة الذاتية .
- تشجيع القارئ على دعوة المرشح للمقابلة .

يتشابه الغلاف مع السيرة الذاتية من حيث كونه إما محدد يقدم لوظيفة معينة ، أو عام يمكن تقديمه لأكثر من وظيفة ، وبشكل عام يمكن القول أنه يفضل كتابة غلاف محدد

لكل وظيفة يتقدم لها المرشح إلا في الحالات التي يتقدم فيها المرشح لوظائف متشابهة عندها يمكن استخدام نفس الغلاف مع تعديله بشكل يتناسب مع اسم وعنوان الجهة التي يتقدم لها ، واسم المركز الوظيفي. (Krizan et al ,2008 , p 495) .

7 – 2 **خطوات كتابة غلاف السيرة الذاتية** : تتشابه خطوات كتابة غلاف السيرة الذاتية مع خطوات الاتصال الإقناعي من حيث أن الهدف الرئيس منها هو لفت انتباه صاحب العمل وتكوين انطباع إيجابي لديه بأن المرشح مؤهل لشغل المركز الوظيفي الذي يتقدم إليه ، وبشكل عام يمكن القول بعدم وجود اتفاق حول طول غلاف الرسالة حيث يفضل البعض أن تكون كتابة الغلاف قصيرة لاتتجاوز الثلاث مقاطع ، بينما يفضل البعض أن يكون الغلاف طويلاً بحيث يغطي معلومات إضافية لاتتضمنها السيرة الذاتية وتعطي المرشح فرصة أكبر لإبراز مؤهلاته . وفي ذات السياق ، يمكن القول أنه وبغض النظر عن طول الغلاف فإنه يجب أن يغطي الجوانب التالية : (Dwyer , 2005 , p644)

– افتتاحية تعبر عن الاهتمام بالعمل لدى صاحب العمل وتبين المركز الوظيفي الذي يتقدم له المرشح .

– متن الرسالة وفيه يتم إبراز أهم مؤهلات وخبرات المرشح الواردة في السيرة الذاتية ، مع التركيز على الخدمات التي يمكن أن يقدمها الرشح لصاحب العمل .

– خاتمة الغلاف وفيها يطلب المرشح الحصول على مقابلة مع صاحب العمل .

وفي سياق متصل ، يمكن القول أن هذه الجوانب يمكن أن تتم تغطيتها من خلال ثلاثة مقاطع وهي الافتتاحية ، المتن ، الخاتمة . وفيما يلي نقدم شرح موجز لهذه المراحل : (Krizan et al ,2008 , p 496 – 498)

7– 2 – 1 **الافتتاحية** : يحاول المرشح من خلال الافتتاحية تشجيع صاحب العمل على الاستمرار في قراءة الغلاف ، بالإضافة إلى لفت انتباهه إلى المركز الوظيفي الذي يتقدم إليه . يمكن أن يشير المرشح في المقدمة إلى الجهة التي علم من خلالها بالوظيفة (الصحف ، الانترنت ، التلفاز ، أشخاص يعملون في المنظمة ، .....) ، كذلك يمكن

أن تتضمن الافتتاحية معلومات المرشح عن الوظيفة والمنظمة التي يرغب بالعمل فيها مبيناً أسباب اهتمامه بها .

وفيما يلي بعض العبارات التي يمكن كتابتها في الافتتاحية والتي تنسجم مع أهدافها :

- لفت انتباه صاحب العمل يمكنه استخدام العبارة التالية : هل أنت مهتم بشخص لديه الكثير من الإنجازات وأخلاق عمل عالية للعمل في شركتكم .

- التأكيد على أن مؤهلات المرشح تتطابق ومتطلبات العمل ، تحديد المركز الوظيفي الذي يرغب بالتقدم إليه ، تحديد الجهة التي علم منها عن المركز الوظيفي : من فضلك قارن بين مؤهلاتي ومتطلبات العمل كمدير تسويق في شركتكم والتي تم الإعلان عنها في صحيفة ....

- استخدام افتتاحية إبداعية يتم التأكيد فيها على نقاط قوة المرشح والمركز الوظيفي الذي يرغب بالتقدم إليه : مبدع ، معرفة عالية ، منظم ، هي ماتريده للعمل في وكالتكم الإعلانية .

7 - 2 - 2 المتن : في منتصف الغلاف يجب أن يحاول المرشح إقناع صاحب العمل بأن مؤهلاته تتناسب ومتطلبات الوظيفة التي يتقدم إليها ، وأن توظيفه سيفيد صاحب العمل . وفي هذا الصدد ، يجب على المرشح أن يصف أهم إنجازاته ونقاط قوته التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة ، وهذا يمكن أن يرتبط إما بخبرات المرشح أو بمستواه التعليمي أو صفاته الشخصية .

وفيما يلي نورد مثالين عن متن جيد للغلاف وآخر سيء

- **المتن السيء** : أنا سأحصل على إجازة في إدارة الأعمال باختصاص تسويق في شهر حزيران من هذا العام ، يتضمن هذا الاختصاص مواد في التسويق والمبيعات ، أنا على ثقة من أنني أمتلك الخبرة الضرورية للنجاح في عملية البيع ، وسأعمل على بذل الجهد الكبير لأكون مثال للموظف الجيد . يلاحظ على هذا المتن أنه يتضمن وعود أكثر من إنجازات ، وأنه لايربط بين الإنجازات وحاجة المنظمة .

- **المتن الجيد** : إن خبرتي في مجال المبيعات واختصاصي العلمي في حقل التسويق يتناسبان ومتطلبات وظيفة مدير التسويق ، فإنجازاتي في حقل المبيعات والمذكورة في السيرة الذاتية تشهد على مهاراتي التسويقية . لقد حصلت على جائزة أفضل مندوب مبيعات في شركة ..... خلال الفترة الممتدة مابين عامي 2008 - 2012 . لقد استطعت تمويل دراستي في جامعة .....من خلال عملي في شركة ..... كمندوب مبيعات بدوام كامل خلال الصيف وبدوام جزئي خلال فصل الشتاء .

أنا أمتلك الصفات الشخصية من طاقة كبيرة في العمل والقدرة على العمل الجماعي الفردي ، فإذا ما أضفنا لذلك الخبرة العملية والشهادة العلمية فإنني على ثقة من قدرتي على إفادة شركتكم .

7 - 2 - 3 الخاتمة : في الخاتمة سيعمل المرشح على تحفيز صاحب العمل لقراءة سيرته الذاتية ، ودعوته لمرحلة المقابلة . إن الطريقة الأفضل لتحقيق ذلك هو السؤال مباشرة بشكل أمنية إيجابية ، كذلك يفضل أن يذكر المرشح عنوانه أو رقم هاتفه من أجل سهولة التواصل معه ، كذلك سيكون من المفضل أن يعبر المرشح عن استعداده لقاء صاحب العمل في الوقت الذي يراه مناسباً . كذلك يمكن للمرشح أن يختم الغلاف بطريقة مختلفة من خلال القول مثلاً أنه سيتصل في غضون أسبوعين للاستفسار عن طلبه الوظيفي حيث تعتبر هذه العبارة أكثر إيجابية من الإنتظار ليتم الاتصال به . وفيما يلي نورد بعض الأمثلة عن الخاتمة الجيدة للغلاف :

- إن خبرتي في الإدارة المالية ستساهم في استمرار النجاح في شركتكم . من فضلكم الاتصال بي على الرقم ..... ، أو عبر الايميل ..... ، من أجل تحديد موعد للمقابلة .

أنا على استعداد لمقابلتكم في الوقت الذي ترونه مناسباً لمناقشة مستقبلي في العمل لديكم

- هل أستطيع الحصول على مقابلة لمناقشة هذه الفرصة معكم . أنا أعتقد أن مؤهلاتي العلمية وخبراتي ستجعل مني عضو فعال في شركتكم . يمكنكم الاتصال بي على الرقم ..... ، أو عبر الايميل ..... ، من أجل تحديد موعد للمقابلة في الوقت الذي يناسبكم

أنا على استعداد لمقابلتكم في مكتبكم .

– في باقي الملف سيرتي الذاتية مع معلومات عن كيفية الاتصال بي وتفاصيل أخرى عن مؤهلاتي وإنجازاتي . أنا بإنتظار الفرصة للقاءئكم لمناقشة كم أنا مناسب لعمل لديكم أنا سأتصل بكم في مطلع الأسبوع القادم لنحدد موعد للقائكم في الوقت الذي يناسبكم .

7 – 3 الصفات الواجب توافرها في غلاف السيرة الذاتية :

توجد مجموعة من الصفات الواجب توافرها في غلاف السيرة الذاتية من أهمها :

(Bovee et al ,2008 , P 582 – 583)

– أن تكون مختصرة ، بحيث لاتتجاوز الصفحة والنصف .

– أن تكون محددة ، بحيث توضح بدقة المركز الوظيفي الذي يتقدم المرشح لشغله ، وتبين أن المرشح يفهم طبيعة الوظيفة التي يتقدم إليها .

– أن لا تظهر أية معلومات تتعلق بالأجر الذي يرغب المرشح بالحصول عليه ، وحتى إذا طلب صاحب العمل ذلك فيجب على المرشح أن يعمل على تأجيل الإجابة لمرحلة لاحقة وأن لايعطي رقماً محدداً .

– إظهار بعض الصفات الشخصية للمرشح والتي قد لاتكون مذكورة في السيرة الذاتية .

– أن تكون خالية من الأخطاء الإملائية واللغوية .

وأخيراً لابد من التنويه إلى أن الوسيلة المستخدمة في إرسال الغلاف هي ذاتها المستخدمة في إرسال السيرة الذاتية وأهمها الايميل ، الفاكس ،....

وفيما يلي نورد مثالين الأول عن غلاف سيرة ذاتية فيه بعض الأخطاء ، والآخر عن غلاف سيرة ذاتية جيد .

اسم المرشح
عنوان المرشح
رقم الهاتف
عنوان البريد الإلكتروني
اسم صاحب العمل
اسم الشركة

عنوان الشركة

أنا مهتم بالتقدم لشغل وظيفة في مصرفكم ، لقد كنت الخريج الأول على دفعتي عندما أنهيت دراستي الجامعية باختصاص إدارة الأعمال عام 2003 ، قد تركت العمل في شركة ..... عام 2005 ومنذ ذلك الوقت قمت ببعض الأعمال ، وأعتقد أن مؤهلاتي التعليمية وخبرتي مفيدة لشركتكم ، وأنا أرغب بإجراء مقابلة معكم لنناقش مؤهلاتي .

تتضمن إنجازاتي العمل ثلاث سنوات في إدخال البرامج الحاسوبية ، و 5 سنوات كموظف خدمة عملاء في مصرف ، وسنتين كمدير علاقات عامة ، وأي شركة قد ترغب بشخص لديه مثل هذه المؤهلات ، وكإضافة لمؤهلاتي فإنني أقوم وبشكل دوري بإجراء دورات تدريبية في برمجة الحواسب .

إذا كنتم مهتمين بشخص لديه مستوى مرتفع من المهارة والمعرفة التي لديه ، فأنا أرغب بالعمل في مصرفكم وبأجر يتراوح مابين ..... و ..... إذا كانت فرص التقدم الوظيفي متوفرة لديكم .اتصلوا بي على رقم هاتفي وهو ..... حيث يمكن أن يتم تحديد موعد للقاء معكم .

المخلص لكم

التوقيع

الاسم

يعاب على غلاف السيرة الذاتية في المثال الأول مايلي :

- لم يذكر اسم الشخص المرسل إليه قبل الافتتاحية .
- أنه لم يحدد بدقة الوظيفة التي يرغب المرشح بالتقدم لها .
- لم يحدد الأعمال التي قام بها خلال مسيرته الوظيفية .
- لم يربط بشكل واضح بين إنجازاته ومتطلبات الوظيفة .
- ذكر الأجر الذي يرغب بالحصول عليه .

– في الخاتمة لم تتم الإشارة إلى السيرة الذاتية ، كذلك فإن طلب المقابلة ذكر في الافتتاحية . والمثال التالي يوضح بعض الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المرشح في كتابة غلاف سيرته الذاتية

والمثال التالي يوضح غلاف سيرة ذاتية مكتوب بشكل جيد ويصلح للتقدم لأكثر من وظيفة .

اسم المرشح

عنوان المرشح

رقم الهاتف

عنوان البريد الإلكتروني

اسم صاحب العمل

اسم الشركة

عنوان الشركة

السيد ..... المحترم

لقد أرشدني بحثي عبر الانترنت إلى أن مصرف ..... يمكن أن يشكل المصرف المثالي الذي يمكن أن يستفيد من خبراتي في مجالات العمل المصرفي ، الحاسب ، العلاقات العامة ، وكل هذه المجالات ضرورية لمصرف ينمو ويتوسع بشكل سريع كمصرفكم .

لقد عملت لأكثر من خمس سنوات في فرع مصرف ..... في محافظة ..... . لقد بدأت العمل في المصرف كأمين صندوق ، ولكن منذ ثلاث سنوات أصبحت مسؤولاً عن إدخال البيانات في القسم التقني في المصرف ، وقد أحدث تعييني نقلة نوعية في عمل القسم حيث وفر ذلك على المصرف 100 ساعة عمل اسبوعياً في إدخال البيانات الأمر الذي ساعد في تطوير خدمة العملاء . إن إدارة قاعدة البيانات بكفاءة يمكن أن يعتبر أمراً أساسياً في مصرفكم الذي يزيد عدد عملاءه عن 20000 عميل .

بينما كنت أقطن في مدينة ..... ، أنا عملت في مصرف ..... لمدة عامين كمسؤول

للعلاقات العامة ، وقد حقق ذلك زيادة في عدد عملاء بمقدار 150 عميلاً .
أنا أقدر وقتكم الثمين في قراءة سيرتي الذاتية ، وأتطلع لمقابلتكم لأتعرف بشكل أكبر عن الفرص الوظيفية في مصرفكم . أنا استطيع أن أقدم مهاراتي كجزء من فريق العمل لديكم . يمكنكم الاتصال بي على الرقم ..... ، أو عبر الايميل ..... ، من أجل تحديد موعد للمقابلة في الوقت الذي يناسبكم أنا على استعداد لمقابلتكم في مكتبكم .
المخلص لكم
التوقيع
الاسم

8 – إعداد طلبات التوظيف :

يطلب بعض أصحاب العمل أحياناً من المرشحين أن يقدموا طلبات توظيف حتى لو ارسلوا سيرة ذاتية مع غلافها ، وتقديم الطلب يمكن أن يتم إما من خلال موقع الشركة في الانترنت ، أو أن يتم عند وجود المرشح في مقر صاحب العمل ، لذلك يفضل أن يكون لدى المرشح نموذج سابق عن طلب التوظيف للإسترشاد به واتمامه قبل القدوم إلى مقر صاحب العمل ، بالإضافة لذلك ، يمكن للمرشح أن يستعين بسيرته الذاتية والمعلومات الواردة فيها من أجل كتابة طلب التوظيف .

وفي ذات السياق ، ينبغي على المرشح أن يقرأ طلب التوظيف بعناية قبل أن يقوم بإملاءه ، وأن يتابع التعليمات بدقة ، فأصحاب العمل عادة مايعتبرون طلب التوظيف على أنه دليل على جودة عمل المرشح ، فطلب التوظيف يعبر عن اهتمام المرشح بالتفاصيل وقدرته على التجاوب مع التعليمات .

وفي سياق مختلف يجب أن يكون المرشح منظماً ، فالسؤال عن قلم للكتابة في الشركة ، أو عن أرقام هاتفها لايكون انطباعاً جيداً لدى صاحب العمل .

وبشكل عام يمكن القول أن صاحب العمل يقيم طلب التوظيف من ثلاث نواحي أساسية وهي : (Krizan et al ,2008 , p 499)

– المعلومات الواردة في طلب التوظيف ومدى ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة .

- مدى دقة ومصداقية المعلومات الواردة في طلب التوظيف .
- وضوح الطلب ومدى إمكانية قراءته بسهولة .

وفي النهاية ، لابد من القول أن طلب التوظيف يعكس شخصية المرشح ، وما الذي يمكن أن يقدمه لصاحب العمل ، كما أنه يمكن أن يترك انطباع إيجابي أو سلبي عن شخصية المرشح .

كذلك لابد من التنويه إلى أن نفس متطلبات كتابة غلاف السيرة الذاتية تنطبق على طلب التوظيف .

وفيما يلي نقدم مثالين عن طلب توظيف لوظيفة محددة أحدهما سيء والآخر جيد يعاب على طلب التوظيف في المثال رقم (1) أن كتابة طلب التوظيف تمت من وجهة نظر المرشح فقط دون أخذ حاجات صاحب العمل بعين الاعتبار ، كذلك فإن صاحب الطلب يبدو أنه غير متأكد من مهاراته الشخصية في التواصل مع الأشخاص ، كذلك فإنه لم يذكر أية معلومات للاتصال به .

Damascus University

مثال 1 : يوضح بعض الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المرشح في كتابة طلب التوظيف

اسم المرشح

عنوان المرشح

رقم الهاتف

عنوان البريد الإلكتروني

اسم صاحب العمل

اسم الشركة

عنوان الشركة

إلى من يهمه الأمر

أنا مهتم بالتقدم لشغل وظيفة مدير ائتمان في مصرفكم . لقد تخرجت من الجامعة هذه السنة كما ستلاحظون في سيرتي الذاتية ، وسيكون العمل في مصرفكم بمثابة قفزة نوعية في مسيرتي الوظيفية .

أنا الشخص الأول في عائلتي الذي تخرج من الجامعة ، وأنا أريد أن أمنح عائلتي شيئاً ما من خلال العمل لديكم . أنا أعملت بدوام جزئي أثناء دراستي الجامعية في مخزن لبيع الألبسة الجاهزة كمحاسب . أنا عامل مجد وأستطيع القيام بالممهم التي تكلفوني بها .

أنا قادر على التعامل مع أساتذتي ، زملائي ، رؤسائي في العمل ، باستثناء مديري في العمل السابق الذي لم أستطع التعامل معه نظراً لسرعة انفعاله ، وأنا مقتنع من أنني أستطيع التعامل بنجاح مع العاملين لديكم .

انا بإنتظار ردكم إذا كنت الشخص المناسب لشغل الوظيفة لديكم ، وإذا لم أكن أنا الشخص المناسب يمكنكم الاحتفاظ بطلبي في ملفاتكم على أمل الحصول على أول وظيفة ترونها تتناسب مع مؤهلاتي التعليمية وخبرتي العملية . أنا أرغب في العمل لديكم المخلص لكم

التوقيع

الاسم

مثال 2 : يوضح طلب توظيف لوظيفة محددة مكتوب بشكل جيد .

اسم المرشح

عنوان المرشح

رقم الهاتف

عنوان البريد الإلكتروني

اسم صاحب العمل

اسم الشركة

عنوان الشركة

السيد ..... المحترم

لقد كان إعلانكم في صحيفة ..... عن وظيفة مدير ائتمان في مصرفكم جذاباً بالنسبة لي نظراً لتطابق متطلبات الوظيفة مع خبرتي ومؤهلاتي العلمية . أنا أعتقد أنني كمدير ائتمان سأواصل مسيرة العمل الناجح في مصرفكم .

متطلباتكم	مؤهلاتي
إجازة في تمويل المشروعات	إجازة في إدارة الأعمال – اختصاص تمويل حاصل على أعلى درجة في مقرر تمويل المشروعات
خبرة في إدارة الائتمان	ثلاث سنوات كمساعد مدير ائتمان في مصرف .....
القدرة على العمل الجماعي	علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء حيث عملت سنتين في قسم العلاقات العامة في مصرف ....
القدرة على حل المشاكل	إدارة محفظة ائتمانية تقدر ب 100 مليون ليرة

كما طلبتم فقد أرسلت سيرتي الذاتية والتي تحوي تفاصيل أكبر عن مؤهلاتي وإنجازاتي .

أنا أتطلع للقاءكم لنناقش كم أنا مناسب للعمل في مصرفكم . يمكنكم الاتصال بي على رقم هاتفي ..... ، أو عبر بريدي الالكتروني ..... .أنا أتطلع لمقابلتكم في الوقت الذي ترونه مناسباً .

المخلص لكم

التوقيع

الاسم

الخلاصة

يعتبر الحصول على وظيفة دائمة أو مؤقتة من الأمور الصعبة في عالم الأعمال اليوم . وفي هذا السياق ، يمكن اعتبار السيرة الذاتية الأداة الرئيسة التي سيتصل من خلالها المرشح مع صاحب العمل المحتمل لأنها توضح رغبته في شغل الوظيفة ، والمؤهلات التي يمتلكها والتي يعتقد أنها تتناسب مع متطلبات الوظيفة .

إن كتابة السيرة الذاتية ليست بالأمر السهل ، فهي تحتاج لخبرة ومهارة في معرفة كيفية إعدادها ، وقد يصل الأمر إلى الاعتماد على مستشارين خارجيين في إعدادها .

يمر إعداد السير الذاتية بثلاث خطوات رئيسة وهي : تخطيط السيرة الذاتية ، كتابة السيرة الذاتية ، مراجعة السيرة الذاتية .

إن إعداد السيرة الذاتية يمكن أن يتم من أجل تقديمها لوظيفة محددة ، أو لأكثر من وظيفة ، كذلك فإن السيرة الذاتية يمكن أن تكتب وفق الصيغة الزمنية التي يتم وفقها سرد التاريخ الوظيفي للفرد بحسب تسلسله الزمني من الأحدث إلى الأقدم في كل مقطع من السيرة الذاتية ، أو الصيغة الوظيفية التي تركز على مهارات وإنجازات المرشح أكثر من أعماله السابقة ، أو الصيغة المشتركة التي تدمج بين الصيغتين .

تتكون السيرة الذاتية من المقاطع التالية وهي الافتتاحية وتشمل الرأس والأهداف الوظيفية وملخص عن المؤهلات ، التعليم ، الخبرات ، القدرات والمهارات ، الجوائز ، البيانات الشخصية ، المراجع .

وبعد الانتهاء من كتابتها يجب مراجعتها والتأكد من أنها مصممة بشكل جيد ، وخالية من الأخطاء ، متوافقة ووجهة نظر صاحب العمل بحيث تحوي المعلومات التي يطلبها .
وفي النهاية نستطيع القول أنه كلما نجح المرشح في الاتصال مع صاحب العمل المحتمل من خلال السيرة الذاتية كلما زاد احتمال حصوله على الوظيفة .

يمثل غلاف السيرة الذاتية رسالة تشرح السيرة الذاتية التي سيتم تحويلها ، وبالتالي فإنها تمثل أداة تسويقية للفرد بحيث تسلط الضوء على مؤهلاته الأكثر أهمية ، وتساعده في الحصول على نقاط إضافية لايمكن للسيرة الذاتية المكونة من صفحة أو صفحتين أن تحققها .

تكمن أهمية غلاف السيرة الذاتية من خلال دوره في تقديم المرشح لنفسه بشكل واضح ، وإبراز نقاط القوة الرئيسة لدى المرشح من حيث المؤهلات ، الخبرات ، الإنجازات ، وتوضيح الفائدة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة ، وتشجيع القارئ على قراءة السيرة الذاتية ، وتشجيع القارئ على دعوة المرشح للمقابلة .

Damascus University

أسئلة الوحدة

1 – عرف السيرة الذاتية وتحدث عن أهميتها .

2 – عدد خطوات عملية الحصول على وظيفة .

3 – تحدث عن عملية تحليل مؤهلات المرشح والأعمال المفضلة لديه .

4 – ماهي مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في البحث عن الوظيفة

5 – عدد خطوات إعداد السيرة الذاتية .

6 – تحدث عن خطوات تخطيط السيرة الذاتية .

7 – ماهي النماذج التي يمكن استخدامها في تنظيم السيرة الذاتية .

8 – ماهي صيغ كتابة السيرة الذاتية .

9 – تحدث عن المقاطع الرئسة في كتابة السيرة الذاتية .

10 – اكتب سيرة ذاتية للوظائف التالية : مدير تسويق – مدير مالي .

11 – عرف غلاف السيرة الذاتية ، وتحدث عن أهميته ، ونماذجه .

12 – تحدث عن خطوات كتابة غلاف السيرة الذاتية .

13 – ماهي الصفات الواجب توافرها في غلاف السيرة الذاتية .

14– اكتب بنفسك غلاف سيرة ذاتية يمكن أن يصلح للتقديم في عدة وظائف .

15 – تحدث عن طلب التوظيف مبيناً كيفية إعداده ، ومن ثم قم بكتابة طلب للتوظيف

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثانية عشرة : المقابلات الوظيفية

أهداف الوحدة

- التعرف على مفهوم المقابلات الوظيفية ، وأهميتها ، وأهدافها .
- التعرف على أنواع المقابلات الوظيفية .
- التعرف على خطوات المقابلة الوظيفية .
- التعرف على أسئلة المقابلات وكيفية الإجابة عليها .
- التعرف على معوقات المقابلات الوظيفية ، وشروط نجاحها .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

من المؤكد أن عملية الاتصال في أية منظمة تعتبر القلب النابض لإدارتها . وتتوقف عملية اتخاذ القرار السليم والصحيح على نوع المعلومات وكميتها من جهة ومن جهة أخرى فان اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة لتنفيذ العمل إلا إذا تم نقله وتوصيلة إلى الإفراد والجماعات والوحدات المعنية بالتنفيذ والتي يعنيها الأمر . فعملية الاتصال تحقق للإدارة هدفين رئيسين الأول هو نقل المعلومات إلى أفراد التنظيم والثاني التعرف على اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي .

تعتبر المقابلات من إحدة طرق الاتصال الفعالة التي تتدخل فيها وتتفاعل عدة عناصر وفي مقدمتها المعلومات، والزمن، والفهم، والتحليل وإذا كانت الحياة هي رسم طريق المستقبل وتحديد الأهداف ، فإن المقابلة هي الطريق إلى هذه الحياة .

كثيرا من الأفراد الذين يجرون المقابلات والذين يخضعون للمقابلات يشعرون بعدم الارتياح والنجاح بعد كل مقابلة . لذلك سوف نعرض في هذا الفصل إلى تعريف المقابلة وأهميتها والعوامل التي تؤثر في نجاحها لكلا الطرفين وكيف تجري مقابلة ناجحة .

1 – تعريف المقابلات الوظيفية :

تعتبر المقابلات الوظيفية من أكثر الأساليب استخداماً في اختيار العاملين الأمر الذي يتطلب من المرشح ومن صاحب العمل الاهتمام بها من أجل وضع العامل المناسب في المكان المناسب .

تمثل المقابلات الوظيفية لقاء رسمي يتم فيه استخدام أسلوب السؤال والجواب بين المرشح للوظيفة وبين الجهة التي تقابله . (Dwyer , 2005 , p650)

وبشكل عام يمكن القول أن المرشح يهدف من خلال المقابلة إلى تحقيق الأهداف التالية : (Guffy et al , 2005 , p 538)

– إقناع صاحب العمل بأنه الأكثر ملاءمة للحصول على الوظيفة .

– زيادة معلومات المرشح عن الوظيفة وعن مكان العمل .

– توضيح المعلومات الواردة في السيرة الذاتية وتوضيحها .

أما من وجهة نظر صاحب العمل فإن المقابلة تشكل له فرصة ل :

- تقييم قدرة المرشح على مقابلة متطلبات الوظيفة .
- مناقشة مؤهلات ، خبرات ، معلومات المرشح بشكل أكثر تفصيلاً .
- معرفة ماهي العوامل المؤثرة في سلوك المرشح والمحفزة له .
- معرفة ما إذا كان المرشح مناسباً ليعمل في المنظمة .

2 - أهداف المقابلات الوظيفية وأهميتها :

هناك مجموعة من الأهداف التي يتم تحقيقها أو تحقيق البعض منها من جراء إجراء المقابلات كما تنبع أهمية هذه المقابلات من أنها فرصة لكلا الطرفين لتحقيق كل منهما غايته ومن أهم هذه الأهداف :

- اختيار الأفراد ذات الكفاءات لشغل وظائف محددة في المنظمة وهي الأكثر شيوعاً وشهرة .
- إرشاد وتوجيه الأفراد إلى طريقة الأداء الصحيحة .
- ترقية الأفراد من خلال تقييم الأداء والاطلاع على أعمالهم .
- مكافأة المجدين ومعاقبة المقصرين .
- الحوار والتفاوض وحل النزعات بين الأفراد .
- تقديم النصح والمشورة .

3 - أنواع المقابلات الوظيفية :

يوجد نوعان رئيسان للمقابلات الوظيفية هما المقابلات التمهيدية ، ومقابلات التعيين ، وعادة مايشترط أن يجتاز المرشح مرحلة المقابلات التمهيدية للوصول إلى مقابلات التعيين .

أ - المقابلات التمهيدية :

تهدف المقابلات التمهيدية إلى تقليل عدد المرشحين لمقابلة التعيين ، وعادة ماتتم هذه المقابلات إما عبر الهاتف أو عبر الانترنت وعادة مايتم تسجيل هذه المقابلات لمراجعتها لاحقاً ، الأمر الذي يساعد أصحاب العمل على ادخار الوقت والمال من خلال الاستغناء

عن بعض المرشحين الأقل ملاءمة لمتطلبات الوظيفة وذلك قبل مرحلة المقابلة وجهاً لوجه . (Guffy et al , 2005 , p 538)

تتراوح مدة المقابلة التمهيدية مابين الخمس إلى خمسة عشر دقيقة يجب على المرشح فيها أن يكون جاداً ومستعداً ويعرف أنها خطوة تمهيدية لمقابلة التعيين وأنه إذا لم يؤد فيها بشكل جيد فإنها ستكون مقابلته الأخيرة مع صاحب العمل ، وغالباً ماتدور أسئلة المقابلة التمهيدية حول سبب اهتمام المرشح بالوظيفة ، وعن مؤهلاته العلمية وخبراته ، وهنا لابد من التنويه إلى أن المرشح يجب أن يكون حذراً في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالراتب وأن لايذكر مبالغ مرتفعة أو قليلة بشكل مبالغ فيه ، لذلك على المرشح أن يكون مستعداً للإجابة على مثل هذا النوع من الأسئلة .

بالإضافة لذلك يجب أن يكون المرشح مستعداً لهذه المقابلة سواء في المساء أو في أيام العطل ، وعادة مايفضل أن يظهر المرشح أنه يقوم بعمل ما وأنه سيعاود الاتصال لاحقاً الأمر الذي سيساعد المرشح في مراجعة سيرته الذاتية والاستعداد بشكل أكبر للمقابلة .

وفي النهاية لابد من التنويه إلى أن إجابات المرشح يجب أن تكون قصيرة وأن لاتتجاوز (60) ثانية ، وأن يعبر بصوته عن اهتمامه وحماسه .

(Krizan et al ,2008 , p 514)

ب – مقابلات التعيين :

تشتمل مقابلات التعيين على المرشحين الذين تم غختيارهم في المقابلة التمهيدية ، وتهدف بشكل رئيس لمعرفة ما إذا كان المرشح مؤهلاً ومناسباً ومتحفزاً لشغل الوظيفة .

وبشكل عام يمكن القول أن مقابلات التعيين يمكن أن تتخذ أحد الأنواع التالية :

(Krizan et al ,2008 , p 514- 516) ، (Guffy et al , 2005 , - 540) p 538)

– **المقابلات وجهاً لوجه** : تعتبر المقابلات وجهاً لوجه بين المرشح وبين ممثل عن صاحب العمل أكثر أنواع المقابلات شيوعاً ، وعادة ماتكون الأسئلة محددة حول العمل ومؤهلات المرشح إذا كان ممثل صاحب العمل هو الشخص المسؤول عن التعيين ، أما

إذا كان القاء مع ممثل عن إدارة الموارد البشرية عندئذ يتوقع أن تكون الأسئلة أكثر عمومية .

- **المقابلة العامة** : يتم إجراء المقابلة العامة عادة من قبل الأشخاص الذين سيتعامل معهم المرشح في العمل كالرؤساء والزملاء وممثل عن إدارة الموارد البشرية ، وعادة ماتكون المقابلة حول طاولة يتناوب فيها المتحدثون الذين يقومون بتوجيه أسئلة للمرشح . تمتاز المقابلة العامة بأنها توفر وقت وأموال صاحب العمل ، كما أنه تظهر للمرشح كيف يتم التعامل بين الموظفين في العمل .

وهنا لابد من التنويه إلى ضرورة أن يبقى المرشح على اتصال دائم مع الشخص الذي يسأل ، ومع بقية أفراد المجموعة ، وأن يقوم بتسجيل ملاحظات حتى لا ينسى الإجابة على أي سؤال ، وحتى يعلم الهدف الذي يسعى إليه الشخص الذي قام بطرح السؤال .

- **المقابلة مع المجموعة** : يقوم بهذه المقابلة الممثل عن صاحب العمل بمقابلة مجموعة المرشحين الذين يتقدمون لشغل نفس المركز الوظيفي وبنفس الوقت ، وعادة مايسعى صاحب العمل من خلال هذه المقابلة إلى قياس مهارات القيادة والاتصال لدى المرشح .

لذلك على المرشح أن يبقى مركزاً خلال هذه المقابلة وأن يتعامل مع بقية المرشحين باحترام ، وأن لايبدو عصبياً ، وأن يأخذ وقتاً كافياً في الإجابة ، وأن يعبر عن نفسه بوضوح ، في محاولة لإظهار نفسه خارج المنافسة مع بقية المرشحين .

- **المقابلات المتتالية** : يواجه المرشح في المقابلات المتتالية وجهاً لوجه أكثر من شخص كل على حدة ، وهذه المقابلات المتتالية قد تتم في غضون ساعات أو ايام .

يجب على المرشح أن يصغي بوضوح ، ويستجيب بشكل إيجابي إلى كل شخص يقابله حتى لو كرر نفس أسئلة المقابل الذي قابله من قبل ، وأن لايفترض مسبقاً أن الشخص الذي يقابله يعلم ماذا جرى في المقابلات السابقة ، وأن يكون مستعداً بشكل أكبر للمقابلة التالية لأنها ستكون أكثر عمقاً وتفصيلاً وخاصة لناحية مهارات المرشح التخصصية .

- **مقابلات الضغط** : تهدف مقابلة الضغط إلى قياس رد فعل المرشح عند مواجهته مواقف عصبية ، وعادة ما تستخدم عند اختيار المرشح لأعمال قد يتعرض فيها لمستوى مرتفع من ضغط العمل .

ففي مثل هذه المقابلات يمكن أن ينتظر المرشح وقتاً طويلاً قبل أن يتم الترحيب به من قبل الشخص الذي يقابله ، أو يمكن أن يطلب منه القيام بعمل خلال وقت غير واقعي ، أو يمكن أن يعامل بشكل غير لائق من قبل واحد أو أكثر من الأشخاص الذين يقابلهم ، أو أن يتم سؤال المرشح عدة أسئلة وبشكل سريع ، أو أن يدخل المرشح إلى المقابلة ويبقى الشخص الذي يقابله صامتاً .

يجب على المرشح في هذه المقابلات أن يكون هادئاً ، مدركاً أن الهدف من هذه الأفعال هو معرفة مقدار تحمله للضغوط ، وأن يكون ذكياً حيث يمكنه استخدام بعض العبارات مثل ساكون سعيداً في الرد على سؤالك ولكن يتوجب علي أولاً الإجابة على سؤال السيد (س) ، هل ترغب بان أبدأ المقابلة ، دعني أخبرك عن نفسي .

- **المقابلات عن بعد** : يتم في هذه المقابلة مقابلة المرشح عن بعد باستخدام الوسائل التقنية الحديثة كالانترنت ، وعادة مايمنح المرشح اسم دخول وكلمة سر تسمح لمرشح بالدخول إلى الموقع الذي يحوي على أسئلة المقابلة والإجابة عليها مباشرة . يفيد هذا الأسلوب صاحب العمل بأنه قليل الوقت والتكلفة ، بالإضافة إلى سهولة مقابلة إجابات المرشح مع الإجابات المفضلة من قبل صاحب العمل .

أما المرشح فقد يفضل هذا الأسلوب لأن نمط السؤال قد يكون من النوع الذي يحتوي على خيارات متعددة للإجابة ، الأمر الذي قد يشكل عاملاً مساعداً للمرشح في اختيار الإجابة التي يراها الأكثر ملاءمة .

كذلك يمكن أن تتم المقابلة بين المرشح وممثل صاحب العمل عن بعد باستخدام تقنيات الفيديو ، وتعتبر هذه المقابلة من المقابلات الأكثر انتشاراً نظراً لتكلفتها المنخفضة ، كما أنه تعتبر مفيدة في حال كانت خبرة المرشح قليلة أو كانت مؤهلاته ضعيفة .

- **مقابلة الغداء** : تستخدم مقابلة الغداء عندما يكون المرشح قريباً من الخطوة الأخيرة والمتمثلة بحصوله على الوظيفة . يهدف صاحب العمل من هذه المقابلة إلى معرفة كيف سيتصرف المرشح في الحياة الاجتماعية .

إن الأسلوب الرئيس لنجاح المرشح في هذه المرحلة هو أن يتصرف كما يتصرف الشخص الذي يقابله ، وأن يبقى مركزاً على تطابق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة

4 - أنواع أسئلة المقابلات الوظيفية :

عادة هناك خمسة أنواع من الأسئلة التي تطرح على المتقدم أو المرشح للعمل في المنظمة لعمل جديد. أية منظمة " شركة كانت أم مؤسسة أو بنك أو جامعة " أو مرشح إلى الترقية من عملة الحالي إلى عمل اعلي درجة في الهرم الإداري .

- أسئلة شخصية تتعلق بشخصية المتقدم .
- أسئلة تخصصية ومهنية بحتة .
- أسئلة عن الخبرات العملية السابقة .
- أسئلة عن الرغبات والميول المهنية والهوايات الشخصية .
- أسئلة افتراضية تهدف إلى المعرفة وسعة تفكير المرشح وتقييم ثقافته واهدافة في الحياة وتتطلعاتة .

وفيما يلي نقوم بتوضيح هذه الأسئلة وكيفية الإجابة عليها

- ما سبب رغبتك في العمل في هذه المنظمة ؟

يجب أن تتضمن إجابتك مزايا المنظمة من خلال المعلومات التي لديك وأن العمل هنا قد يفتح أمامك أفاق أكبر في تحقيق تطلعاتك بالإضافة إلى فرص التدريب والتأهيل التي تتاح للجميع .

- ما هي الأسباب التي دعتك لترك عملك السابق ؟

وهنا يجب أن تكون حذرا لان من يجري المقابلة يبحث عن أمور سلبية في سلوكك ، لذلك لا تبدي تذمرا من عملك السابق ، بل عليك أن تشيد وتمدح دائرة عملك السابق وتذكر أشياء ايجابية .

– ما هي الممهم التي كنت تقوم بها في عملك السابق ؟

عليك أن تتحدث عما كنت تقوم به من أعمال والوسائل أو الآلات والأجهزة التي كنت تعمل عليها إن وجدت وكذلك الأشخاص التي كنت تتعامل معهم والترقيات التي حصلت عليها والخبرات التي اكتسبتها أثناء وجودك في عملك السابق .

– كم هي المدة التي بقيت خلالها بدون عمل ؟ وكيف كنت تقضي أوقات الفراغ عندك ؟ ، وقد يتطرق السؤال إلى : ما هي أهم الأعمال التي قمت بها أثناء انقطاعك عن العمل ، وما هي هواياتك ؟

– ألا ترى أن تأهيلك وخبراتك هي أعلى مما هو مطلوب في الوظيفة الجديدة ؟

وهنا يجب أن تؤكد على انك تتطلع لأشياء جديدة وحيوية ، وأن بإمكانك تلقي التعليمات وتنفيذها بنفس الروح التي تمكنك من إصدارها .

– ما هو برأيك السلوك الأمثل الذي يجب أن يسلكه الموظف لتحقيق النجاح؟

حاول أن تتحدث عن سلوك المدير الناجح مثل الالتزام بمواعيد العمل، والحفاظ على أسرارا لعمل،والمرونة وتشجيع العلاقات الإنسانية، والتكييف مع البيئة المحيطة ،والقدرة على الاتصالات الفعالة ، القدرة على إدارة الوقت ، والقدرة على الثبات في تحمل المسؤوليات والمرونة في مواجهة التغيرات وإنجاز الأعمال .

– ما هو الراتب الذي تتوقعه ؟

حاول أن تكون إجابتك مرنة وقابلة للتفاوض واحذر أن تطالب بمرتب عالي جدا لان ذلك قد يخرجك من دائرة المنافسة وكذلك الراتب المتدني يجعلك أنت الخاسر ، لذلك كوِّن فكرة مسبقة عن الأجور والرواتب في المنظمة قبل أن تذهب للمسابقة

– ما هو معدل غيابك عن العمل في عملك السابق ؟

تكلم بصدق وبحقائق الأمور، وإذا كان غيابك نادراً ، عبر عن رأيك وأظهر احترامك للوقت ومواعيد العمل والمواظبة عليه .

– ما هي أهم المشاكل التي واجهتك أثناء أدائك للعمل وكيف تغلبت عليها ؟

عليك أن تذكر المشكلة وأسبابها وكيف استطعت أن تتغلب عليها أو تعمل على حلها ، واحرص على تجنب المواقف التي تشهر أو تسئ للزملاء في العمل لأن أصحاب العمل ورجال الأعمال ، يقدرون الأشخاص الذين يعترفون بأخطائهم ، أكثر من الذين يلقونها على الآخرين .

– كيف تفضل العمل منفردا أم مع الجماعة ؟القصد من السؤال هو اختبار لك لمعرفة توجهاتك وقراءة أفكارك ما إذا كنت من دعاة مشاركة الآخرين والانسجام مع عمل الفريق ورغبتك في التنسيق وحب العمل مع الجماعة وعليك أن تجيب بالإجابة المناسبة بالقول إذا كان العمل يتطلب بطبيعته الانفراد في إنجازه ، سأكون سعيدا بالعمل المنفرد . ولكنني سأكون أكثر سعادة عندما اعمل ضمن الفريق لان ذلك سيحقق إنجازات أكثر .

وبشكل عام يمكن تقسيم الأسئلة التي قد تواجه المرشح أثناء إجراء المقابلة إلى عدة أنواع أهمها :

أ– **الأسئلة النمطية** : وتدور حول عدة محاور هي:

– من أنت؟ تحدث عن سيرتك الذاتية، عن تعليمك وعن خبراتك السابقة

– مدى اهتمامك بالوظيفة المعروضة ، ومدى إلمامك بطبيعة العمل في تلك الوظيفة، وكذلك المنشأة التي ستعمل بها.

– ماذا لو .وتدور حول مستقبلك ونظرتك للناس والأشياء من حولك.

– معلومات عامة، خاصة تلك المتعلقة بالشركة، مثل قيمة السهم لتلك الشركة في اليوم السابق إن كانت من الشركات العامة.

ب– السؤال المقيد والمحدد Close question : وهو السؤال الذي تتطلب الإجابة عليه بنعم أو لا ، وعادة ما يكون القصد منه هو تأكيد معلومة كان قد قرأها من يجري المقابلة في السيرة الذاتية للمرشح أو لمعرفة معلومة لم تذكر أو لم يكتبها المرشح في السيرة الذاتية . مثال : هل أنت خريج جامعة دمشق ؟ أو هل أنت متزوج ؟ .

ج- **السؤال المفتوح Open question** : وهذا النوع من الأسئلة التي ليس لها إجابة محددة ، ويقصد السائل من ورائه أن يتيح للمرشح الفرصة الكافية للتحدث عن نفسه أولاً ، ومن ثم اختبار مقدرته على التعبير ونطق الكلام وسلامة اللغة واتزان الشخصية . مثال ذلك "حدثني عن طموحك؟ "أو" ما الذي يجعل الشركة عندنا تفضلك على غيرك من المرشحين؟

د - **السؤال ذو الاختيارات الموجبة Positive-Inquiry** : وهو السؤال الذي يطلب من المرشح الاختيار بين عدة أشياء كلها موجب ، ويهدف السائل من وراء ذلك إلى معرفة شخصية المرشح وحاجاته الملحة وطموحاته المستقبلية من خلال اختياراته .مثال على ذلك" :أيهما أفضل بالنسبة لك تلقي خطاب شكر من المدير أم مكافأة مالية؟"

هـ- **السؤال ذو الاختيارات السالبة** Negative choices question :

ويهدف هذا التساؤل إلى معرفة شخصية المرشح وما يحمله من قيم ومعتقدات وثقافة وسلوكيات اتجاه العمل والزملاء : كأن يقول السائل (بفرض أنك شاهدت أحد الزملاء يقع في خطأ معين . ماذا تفعل هل تتكلم عنه في غيابه أمام الزملاء الآخرين ؟ أم أن تكتب خطاب (تقرير) إلى المدير بما شاهدت ودون أن تكتب أو توقع اسمك ؟

و- **الأسئلة الافتراضية Hypothetical question** :

وهي أسئلة افتراضية توجه للمرشح لسبر ومعرفة ثقافته وإمكانياته وتطلعاته المستقبلية في عمله المهني وكذلك هدفه في الحياة : كأن يوجه له سؤال : بفرض أن بعد مضي وقت من الزمن تدرجت في المناصب الإدارية ، وأصبحت مديرا للشركة . ماهي الأشياء التي ستعمل على تغيرها من وجهة نظرك تبعا لأهميتها في سلم الأولويات ؟

بالإضافة إلى ذلك قد يطرح من يدير المقابلة أسئلة متفرقة خاصة إذا كانت لجنة أكثر من شخص ، يكون الهدف منها بشكل مباشر أو غير مباشر تلمس ما تمتلكه من إمكانيات وخبرات ومهارات وميول مثل :

أ – **القدرة على العمل ضمن الفريق** Team Work لأن التوجهات الحالية هي العمل مع الجماعة والتنسيق بين النشاطات والتكامل بين الأجزاء للوصول إلى الكل العمل الكامل الخالي من العيوب .

ب – **مهارات القيادة والإشراف** والقدرة على توجيه التابعين إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكفل الالتزام بالأهداف والعمل على تحقيقها

جـ – **القدرة والمهارة في الاتصالات الفعالة** Communications Skills : وذلك من خلال ترسيخ مجموعة من الاعتبارات في إدارة الاتصالات وإقرارها من حيث الاعتراف بأهميتها – وإقرارها في كافة الاتجاهات – والقدرة على التحدث وسلامة النطق واللغة وسبك العبارات بالإضافة إلى المناقشة وإدارة الحوار وكذلك مهارات الاستماع والانصات .

فإذا لم تكن تحسن الصمت ، فأنت عن الإبلاغ فيما تقول أعجز ، فقد يخوض الإنسان في الحديث والتعبير ليختصر ، ولكن الاستماع والصمت في بعض المواقف على التعبير أقدر

د – **القدرة على حل المشاكل وفض النزاعات** Problem Solving :

وقد يقوم مدير المقابلة بعرض مشكلة معينة على المرشح ويطلب منه وضع الحلول لها أو قد يتصور أزمة ويطلب منه تحديد السبل للخروج منها والاجراءات الواجب اتباعها والممكنة للتغلب عليها .

هـ – **القدرات والمهارات التنظيمية** : Organization Skills :

ويقصد بها اختبار قدرة المرشح في عمله ضمن بيئة العمل من واقع الخبرة العملية إن وجدت أو من خلال تقبله للأوامر والتوجيهات وتنفيذ القرارات الصادرة ومتابعتها كذلك تصوراته عن تشكيل الوحدات التنظيمية ورؤيته في التعاون والتنسيق بين هذه الوحدات بالإضافة إلى مدى استعداده للالتزام بالأنظمة والقوانين التي تقرها المنظمة .

- في نهاية المقابلة قد يسألك سؤال : إذا حالفك الحظ متى ستكون جاهزا للالتحاق بالعمل ؟ يجب أن تكون الإجابة في أقرب وقت ممكن واحرص أن لا تضع عراقيل أو أي عقبات تضيع عليك الفرصة في طريق ذلك
- من المستحب أن ترسل في اليوم التالي للمقابلة خطاب شكر وتقدير لمن قابلك على إتاحة الفرصة لك وأنك في انتظار النتيجة .

وهذا الخطاب كثيرا ما يساعد ويساهم في تذكير اللجنة بشخص المرشح أو المتقدم ويرسخ لديهم القناعة بما يملكه من خبرة ومعرفة في أصول التعامل المهني ومخاطبة الآخرين والقدرة على الاتصال الفعّال في الوقت المناسب وتميزه عن الآخرين خاصة إذا كانوا هؤلاء المنافسون كثر .

5 – الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل المقابلات الوظيفية :

هناك بعض الاستعدادات الضرورية قبل التوجه للمقابلة منها:

– المظهر الخارجي واختيار الملابس المناسبة وطريقة ارتدائها بحيث تكون متناسبة مع بعضها البعض وبعيدة عن التصنع والمغالاة واحرص على الأناقة والنظافة لان المظهر العام واختيار الملابس والأناقة يلعب دورا كبيرا في التأثير على من يقوم أو يقومون بإجراء المقابلة ولكن النظافة وتسريح الشعر وتقليم الأظافر وتلميع الحذاء جميعها تدخل تحت شعار الأناقة والذوق .

– الترتيب الجيد للوثائق المطلوبة للعمل الجديد ، مثل الشهادات العلمية وشهادات الخبرة ، وقيد النفوس ، والسيرة الذاتية .

– تجميع الأفكار وتنظيمها ، وترتيب الأسئلة ترتيباً تصاعدياً حسب أهميتها تماشياً مع الوقت المتاح أثناء المقابلة ، مع ضرورة تحضير الإجابات لأسئلة متوقعة ، وضرورة تحضير أسئلة لمن سيقوم بإجراء المقابلة .

– اجمع المعلومات المناسبة عن الشركة عن طريق موقع الشركة ، مقالات كتبت عن الشركة ، التقارير الرسمية والمهنية ، زيارة الشركة .

- الذهاب للمقابلة مبكرا 15 دقيقة ، وربما قبل ذلك إن لم تكن على معرفة سابقة بالطريق ، مع ضرورة اخذ قسط كاف من النوم قبل المقابلة .

- يجب أن تكون واثقاً من نفسك ومن قدراتك ، وعدم الدخول للمقابلة بعد صعود الدرج مباشرة حتى لا تبدو وكأنك تلهث.

6 - الاعتبارات الواجب مرعاتها أثناء المقابلات الوظيفية :

أثناء المقابلة عليك مراعاة مجموعة من الاعتبارات من أهمها :

- الابتسامة وإلقاء السلام على من يقابلك ولا تنسى ان النظرة الأولى لها اثر عميق في تكوين الانطباعات الأولى وقد تستمر إلى ما بعد المقابلة لذلك على المتقدم إلى المقابلة ان يدخلها بخطوات واثقة وقامة ممدودة ومتفائلة .

- صافح من يقابلك بحرارة وشد على يده لتوحي له بالثقة وعرّف بنفسك ولا تجلس حتى يأذن لك بالجلوس .امتنع عن التدخين حتى لو عرض عليك من يدير المقابلة سيجارة ، اعتذر عن قبولها بأدب .

- حاول ان تكون مستمع جيد ولا تقاطع محدثك حتى لو كنت تعترض أو غير موافق على بعض ما يقوله وعليك ان تحترم الراى الأخر وتدافع عن وجهة نظرك بلياقة لان كثيرًا من المقابلات تكون غير مثمرة وتضيع عليك الفرصة لان المتقدم أو المرشح ترك انطباعاً بأنه عنيد ولا يؤمن بالراى والراى الأخر .

- حاول ان تجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن جهة العمل أو المنظمة أو العمل الجديد الذي تسعى للحصول عليه داخل المنظمة وتحديدا عن الوظيفة المتقدم إليها والأشخاص الذين يقومون بإدارة المقابلة لذلك يجب الإعداد للمقابلة بشكل جيد بامتلاك كل ما هو متاح من معرفة لإظهار الاهتمام الجدي بالمنظمة أو الوظيفة المرشح لها وهذا يؤدي إلى اقتناع من يقابلك بالاهتمام ومنحك درجات أفضل عن باقي المتقدمين .

- استمع إلى السؤال جيدا ولا تستعجل الرد ثم واجه من يسألك بوجهك ولا تسرق النظر إليه خجلاً أو خوفاً أو مزدرياً .ولا تقل لم أفهم السؤال ، بل عليك أن تقول : من فضلك أعد السؤال .

- الاعتدال في الجلوس ، بحيث لا تغلق يديك ولا تشبك أصابعك وحذاري من غلق الرجلين أو وضع واحدة فوق الأخرى ، وتذكر أن النظرة الأولى لها أثرها العميق في تكوين فكرة عن المرشح .

7 – الاعتبارات الواجب مراعاتها في نهاية المقابلة الوظيفية :

في نهاية المقابلة وبعد أن يعلن المقابل أو اللجنة انتهاء المقابلة عليك أن تستشف من مجريات الحوار الجو العام الذي ساد أثناء المقابلة وما إذا كان في صالحك ، وأن تسأل ما هي الخطوة التالية المطلوبة منك ؟ ومن الجهة التي ترجع إليها لمعرفة النتيجة ؟ وكيفية تلقي الإجابة ، وبعد أن تحصل على الجواب وتعود إلى المنزل ، عليك أن تأخذ قسطا من الراحة ثم بعدها قم بمراجعة الأحداث وقيم أداؤك وسلوكك وأجوبتك أثناء المقابلة بموضوعية واسأل نفسك .

- ما هي السلوكيات الإيجابية التي سلكتها أثناء المقابلة ؟ من حيث (الاستقبال ، والجلوس ، والأجوبة التي قدمتها ومدى اقتناعهم بها ،وكل النقاط التي تعتقد أنها كانت في صالحك وترفع من معدل قبولك ، كل هذه الأمور اجمعها في ذاكرتك وركز عليها ، وإذا لم يحالفك الحظ في هذه المرة ، فإن هذه النقاط سوف تكون لك عوناً وتساعدك بالتأكيد في المرات القادمة .
- ما هي السلوكيات والتصرفات السلبية وجوانب القصور في الأجوبة التي قدمتها أثناء المقابلة ؟ مثل (عدم معرفتك بتقنيات الحاسب – أو ضعف مستواك في اللغة الانكليزية أو حضورك متأخرا بعض الشئ ، أو أسئلة لم تساعدك الذاكرة في الإجابة عليها .... إلى غير ذلك من الجوانب التي تعتقد أنها كانت سلبية ، دّونها في دفترك ، حتى لا تنسى أن تتحاشاها أو تعمل على تصحيحها في المرة القادمة .

8 – فعالية المقابلة الوظيفية :

تدل الأبحاث العلمية أن من أسباب عدم عدالة نتائج المقابلات أو عدم فعاليتها كأداة لاختيار الأفراد يعود إلى سبب أو مجموعة من الأسباب الآتية :

– **المعرفة المسبقة للمرشح من قبل الذي يدير المقابلة** : كأن تربطه بالمرشح صلة قرابة أو انتماء إلى منطقة جغرافية معينة أو شفاعة من قبل مقربين منه وغير ذلك

– **انطباع اللحظة الأولى** : كثير من الذين يديرون المقابلات ، يتأثرون باللحظة الأولى التي يشاهدون فيها المرشحين للمقابلة وكثيرا ما تترك هذه اللحظة انطباعا لدى المسؤولين قد يستمر حتى النهاية ، وسيكون إصدار الحكم على ضوء هذا الانطباع حكما خاطئا ، سواء كان سلبيا أم ايجابيا ، وهذا بدوره يحرف الهدف من المقابلة عن مساره الصحيح .

– **التشابه في الصفات** : يميل البعض ممن يشرفون على المقابلات إلى تفضيل المرشحين الذين يشاطرونهم الأفكار أو الصفات والاتجاهات عن غيرهم من المرشحين وإعطائهم درجات أعلى من الآخرين الذين قد يمتلكون مؤهلات فنية ومهنية أفضل ، وهذا التحيز يؤدي إلى عدم العدالة وعدم الموضوعية في الاختيار

– **استخدام معيار واحد** : يتكون عمل الفرد من عدة مهمات لانجاز العمل المطلوب منه إنجازه ، كالإنتاج بالكمية والنوعية والزمن اللازم لذلك . فإذا اقتصر تقويم هذا الفرد المرشح على معيار واحد فقط ، فإن المرشحين سيهتمون بالتركيز على هذا المعيار ويتركون المعايير الأخرى ، وبالتالي سيكون ذلك على حساب النواحي الأخرى والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة من هذا الفرد .

– **المقارنة وعدم التمييز** : قد يلجأ القائم على المقابلة إلى مقارنة بعض الأشخاص المرشحين الذين يقابلهم بأشخاص لهم صفات وخصائص يعرفهم من قبل وله موقف محدد منهم ، ولذلك فإن حكمه على هؤلاء المرشحون سيكون من خلال هذه الصفات وليس من خلال ما يملكونه من مؤهلات وقدرات .

– **الأخطاء الناتجة عن اختلاف البيئة واللهجات** : إن اختلاف الثقافات والحضارات بين الدول وكذلك بين المناطق الجغرافية في البلد الواحد واختلاف العادات والتقاليد يجعل بين الطرفين البعض من المعاني غير مفهومة لدى الطرف الأخر أو أنها تعبر بشكل مغاير

لما يقصده الطرف الأخر وكأنه حوار بين الصم ، لذلك قد تحدُ هذه الأمور من فعالية المقابلة وتجعل نتائجها غير موضوعية .

9 – شروط نجاح المقابلات الوظيفة :

إن نجاح المقابلات في اختيار المرشح المناسب للعمل المناسب يتطلب مايلي : (Spiropoulos , 2005 , p 1 – 10)

– أن تحدد الجهة المقابلة الأسئلة التي ستطرحها بدقة ، وأن تعمل على كسب ثقة المرشح ، ويتم ذلك من خلال إخضاع الأشخاص الذين سيقومون بعملية المقابلة لدورات تدريبية ، والتحضير الجيد للمقابلة .

– أن لاتعتمد الجهة المقابلة على مظهر المرشح ، أو حديثه اللطيف كمعايير وحيدة للاختيار .

– أن يتعلم المرشح كيفية يقديم مهارته ، ومؤهلاته ، وإنجازاته .

– لايوجد مصالح ، أو خلافات شخصية بين المرشح والجهة التي تقابله .

– تتشابه المقابلة مع الامتحان من حيث اعتمادها على أسلوب السؤال والجواب ، وفي المقابل فإنها تختلف عن الامتحان من حيث أن الإمتحان يعتمد على المعلومات المفصلة في حين أن مايهم في المقابلة هو الإجابة الذكية التي تعطي الإجابة الصحيحة بدون شرح طويل .

– أن تعرف الجهة المقابلة ماذا تريد من المقابلة ، وفي هذا الإطار يجب أن تقوم بتحضير المقابلة مسبقاً ، وأن تسمح للمرشح بالحديث معظم الوقت ، وأن يتم مقابلة المرشح عند الضرورة أكثر من مرة ، وأن تجعل المرشح يشعر بالراحة ، وأن تركز اهتمامها في معرفة مدى مطابقة مؤهلات الفرد لمتطلبات الوظيفة .

– إن إفصاح المرشح عن عدم معرفته بالإجابة على سؤال هو أفضل من أن يجيب بشكل لامعنى له .

– يجب أن يسأل المرشح أسئلة لتوضيح اهتماماته وإنجازاته .

– أن يكون المرشح هادئاً وواثقاً من نفسه ، وأن يظهر كما هو في الحقيقة .

– يجب أن لاتركز الجهة المقابلة على السعي لغكتشاف أخطاء المرشح ، بل يجب عليها أن تسعى لتكوين صورة شاملة وواضحة عنه .

الخلاصة

– المقابلات الوظيفية هي اتصال شفهي بين طرفين خلال فترة زمنية لتحقيق هدف أو أهداف محددة ، حيث تعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في اختيار العاملين ، حيث يسعى صاحب العمل من خلالها لتقييم قدرة المرشح على مقابلة متطلبات الوظيفة ، مناقشة مؤهلات وخبرات ومعلومات المرشح بشكل أكثر تفصيلاً ، ومعرفة ماهي العوامل المؤثرة في سلوك المرشح والمحفزة له ، ومعرفة ما إذا كان المرشح مناسباً ليعمل في المنظمة .

– توجد مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها أو تحقيق البعض منها من جراء إجراء المقابلات منها اختيار الأفراد ذات الكفاءات لشغل وظائف محددة في المنظمة وهي الأكثر شيوعاً وشهرة ، إرشاد وتوجيه الأفراد إلى طريقة الأداء الصحيحة ، ترقية الأفراد من خلال تقييم الأداء والاطلاع على أعمالهم ، مكافأة المجدين ومعاقبة المقصرين ، الحوار والتفاوض وحل النزعات بين الأفراد ، تقديم النصح والمشورة .

– يوجد نوعان رئيسان للمقابلات الوظيفية هما المقابلات التمهيدية التي تهدف إلى تقليص المرشحين لشغل الوظيفة ، ومقابلات التعيين التي تهدف إلى اختيار المرشح المناسب لشغل الوظيفة .

– يعتبر التحضير للمقابلة من الأمور المهمة التي يجب على المرشح القيام بها وعادم ماتتطلب منه الاستعداد قبل المقابلة ، وفي مكان المقابلة ، وأثناء المقابلة ، ومابعد إنتهاء المقابلة .

– توجد مجموعة من المعوقات التي تؤثر في فعالية المقابلات الوظيفة كأداة في اختيار منها ، اختلاف النوايا ، التحيز ، محدودية المعلومات ، الانطباع الأولي ، المركز الوظيفي .

أسئلة الوحدة :

- عرف المقابلة ، وتحدث عن أهميتها بالنسبة للمرشح ، وبالنسبة لصاحب العمل
- تحدث عن أنواع المقابلات الوظيفية .
- ماهي الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل المقابلة الوظيفية .
- ماهي الاعتبارات الواجب مراعاتها أثناء المقابلة الوظيفية .
- ماهي الاعتبارات الواجب مراعاتها بعد إنتهاء المقابلة الوظيفية .
- ماهي الأسباب التي تحول دون فعالية المقابلة الوظيفية .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

قائمة المراجع المستخدمة :

1 – المراجع العربية

1- أبو النصر. د محمد – سلسلة المدرب العملية – لغة الجسم – دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي – مجموعة النيل العربية – القاهرة 2006 .

2- أي فيشر . د . جوديث ، فن إدارة الاختلاف دليل المفاوض الناجح معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، 2000 .

3- الأميري . د أحمد البراء (أيها الأصدقاء تعالوا نختلف ؟ الطبعة الثانية – مكتبة العبيكان – الرياض المملكة العربية السعودية 2007 .

4- برغوث . علي ، الاتصال الإقناعي ، جامعة الأقصى ، غزة ، 2005 .

5- بلال . د محمد اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2004 .

6 – الجيوسي، د محمد بلال . أنت و أنا . مقدمه في مهارات التواصل الإنساني مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 2002 .

7 – السويدان، د طارق محمد . التدريب والتدريس والإبداع ، حقيبة تدريبية ، 2005.

8- عبد الباقي . د صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 .

9-علم الدين . د محمود ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة،)القاهرة :دار الرحاب، 2005 .

10- العميان . د محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الأردن ، دار وائل ، 2005 .

11- عواد . د يونس ومجموعة من المؤلفين – مبادئ الإدارة ووظائفها – منشورات جامعة دمشق – دمشق 2004 .

12- عواد . يونس ، وظائف الإدارة الطبعة الثانية – منشورات جامعة دمشق – دمشق – سورية 1998 .

13- مكاوي . د حسن عماد ، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط2 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1997 .

14- المنصور . محمد ، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور المثلقين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، 2012

15- الهواري . د سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية الأسرار الـ 14 –مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى في مصر والعالم العربي – الطبعة الخامسة عام 2000 .

16- ياغي . د عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية – الرياض 1983 .

2 – المراجع الأجنبية :

1- Autoren Kollektiv ; Leitung Der Wirtschaft – Berlin 2005 .

2-Beal, M. L.; Shaw, M. M.; & Seiler, W. J. 2006. Instructor's Resource Manual for Communication: Making connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

3 – Beamer . Linda , Varner . Iris , International communication in the global workplace, , McGraw – Hill Irwin , USA ,2001 .

4- Bovee .L .Courtland,Thill . V . John , Business Communication Today ,Pearson Prentice – Hall , USA , 2008

5- Bovee.L.Courtland,Thill . V . John ,Scribner . A . Jean Business Communication essential ,Pearson Education inc , USA , 2008.

6- Bovee .L .Courtland,Thill . V . John , Business Communication Essential A Skill based approach ,Pearson Prentice – Hall , USA , 2014.

7 - Dwyer . Judith , Communication in business : strategies and skills , 2 pearson - prentice hall , Australia , 2005 .

8 - Enelow . S . Wendey , Kursmark . M . Louise , Expert Resume For Career Changes , JIST Publishing Inc ,USA , 2005 .

9 - Enelow . S . Wendey , Kursmark . M . Louise , Cover Letter Magic , JIST Publishing Inc ,USA , 2004 .

10 - Farr . Michael . Next Day Job Interview : Prepare Tonight And Get The Job Tomorrow . JIST Publishing Inc , Canada,2005.

11- Guffys . Mary Allen , Essential of business communication , Thomson South Western , USA , 2007 . 12- Guffys . Mary Allen , Loewly . Dana , Business communication process and product , South - Western cengage learning , USA , 2011.

13 - Hynes.E . Geraldine , Managerial Communication : Strategies and Applications , , McGraw - Hill Irwin , USA , 2008 .

14 - Krizan . A.C.Buddy , Merrier . Patricia , Logan . joyce , Williams . Karen , Business Communication , Thomson South Western , USA , 2008 .

15 - Locker . O . Kitty , Kiengler . Donna , Business And Administrative communication , McGraw - Hill Irwin , USA , 2009 .

16 - Locker . O . Kitty , Kaczmarek . Kyo . Stephan , Business communication Building critical skills , McGraw - Hill Irwin , USA , 2007 .

17 - Manfredo . J.M , Influencing Human Behavior : Theory And Application in receratiom And Tourism,Sagamore Publishing , Champaign IL , 1992 .

18 - Miller . Catherine , organizational communication approaches and processes , wadsworth cengage learning , USA . 2012.

19-Mughal . mouhamad Ramazan , Khan . Maria , impact of conflict and conflict management on organizational performance , international journal of modern business issues of global market , vol : 1 issue : 3 , 2013 .

20- Nicky Stanton, Mastering Communication (ISBN 0-333-69343-4), 4th Edition London, UK, Palgrave Macmillan, , 2004.

21-Pearson, J.C. and P.E. Nelson, An Introduction to Human Communication. 7th ed. 1997, Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

22- Robert Heller and Tim Hindle, Essential Manager's Manual London, UK, Dorling Kindersley (ISBN 0-7513-0400-X), , 1998 .

23 - R . Ross ,Speech Communication , Fourth Ed . Prentice - Hall, Inc 1977 .

24 -Seiler, W. J. & Beal, M. L. 2006. Communication: Making Connections. Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.

25 - spaho . kenan , organizational vommunication and conflict management , journal of management , vol 18 , no : 1 , 2013 .

26- Spiropoulos . Michael , Interview Skills That Win The Job : simple technique for answering all the tough questions , Allen & Unwin , Australia , 2005

27- Willard V Merrihue , Managing by Communication (New York McGraww –Hill Book Company .Inc . 1960 .

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

اللجنة العلمية :

- الأستاذ الدكتور طارق الخير
- الأستاذ المساعد الدكتور رعد الصرن
- الأستاذ المساعد الدكتور أيمن ديوب

المدقق اللغوي : د خلدون صبح

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University