نوقشت هذه الرسالة

دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا
دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة في سورية

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٠١٤/٩/١١ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
د. تيسير زاهر	عضواً	
د. حيدر عبد الله	عضواً	
د. زكوان قريط	عضواً مشرفاً	

تم اجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في إدارة الأعمال (قسم إدارة الأعمال).

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا

دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة في سورية

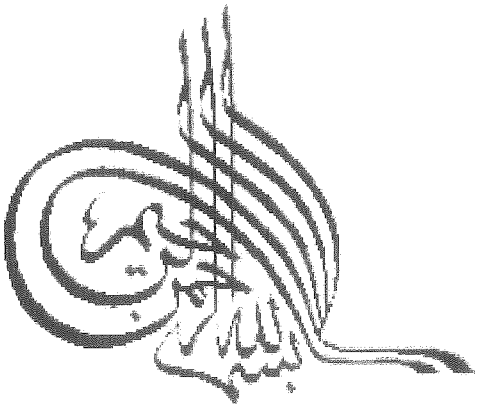
رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

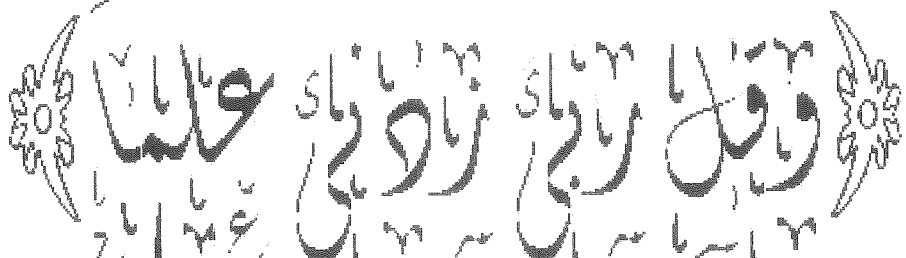
The role of neuro-linguistic programming in improving communication skills of workers in middle and lower administration an applied study in private banks in Syria

إعداد الطالبة:
مجد تميم مرشاق

إشراف الدكتور:
زكوان قريط
المدرس في قسم إدارة الأعمال

العام الدراسي ٢٠١٣ ـ ٢٠١٤م





صدق الله العظيم

إهداء... شكر وتقدير

أهدي جزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم معي في نجاح هذه الرسالة وإظهارها لترى النور وأخصّ بالذكر:

المشرف الدكتور **زكوان قريط** لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، ولما أحاطني به من عناية ورعاية، ولما قدمه لي من توجيهات علمية وأكاديمية، حيث كان خير قدوة وسند لي.

وكل الشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بقبول تحكيم الرسالة التي بين أيديهم، وتقديم الملاحظات التي ستسهم في إثراءها وإغناءها.

وأهدي هذا العمل إلى جميع المصارف الخاصة بمن فيهم من مدراء، وموظفين، الذين ساعدوا في تطبيق الدراسة الحالية، ولما قدموه من تعاون منقطع النظير في أن يكونوا جزءاً فاعلاً في هذه الدراسة.

كما أهدي هذا العمل لجميع زملائي وزميلاتي في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق من طلبة مرحلة الإجازة والماجستير والدكتوراه.

وإلى جميع أفراد أسرتي (والدي، والدتي، إخوتي)

وإلى زوجي العزيز

(الطالبة)

فهرس المحتويات		الصفحة
الآية الكريمة		أ
إهداء... شكر وتقدير		ب
فهرس المحتويات		ج
فهرس الملاحق		ز
فهرس الجداول		ح
فهرس الأشكال		ط
الفصل الأول	مقدمة الدراسة	١ – ١٠
- مقدمة وموضوعها.		٢
أولاً- مشكلة الدراسة ومسوغاتها.		٣
ثانياً- أسئلة الدراسة.		٥
ثالثاً- أهمية الدراسة.		٦
رابعاً- أهداف الدراسة.		٦
خامساً- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.		٧
سادساً- منهج الدراسة.		٨
سابعاً- متغيرات الدراسة.		٨
ثامناً- فرضيات الدراسة.		٩
تاسعاً- مجتمع الدراسة وعينتها.		٩
الفصل الثاني	الدراسة النظرية	١١ – ٥٥
المبحث الأول	البرمجة اللغوية العصبية	١٢ – ٣٠
مقدمة.		١٣
أولاً- نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية وتعريفها.		٢٢
ثانياً- الافتراضات النظرية التي تستند إليها البرمجة اللغوية العصبية.		١٨
ثالثاً- موضوعات البرمجة اللغوية العصبية:		٢٢ – ٢٥
١- القدرات العقلية.		٢٢
٢- المكونات المعنوية (المفاهيم والمعتقدات والقيم).		٢٤
٣- السلوك.		٢٤
٤- مكونات البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية.		٢٥
رابعاً- التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية:		٢٦- ٢٨

١- التربية والتعليم.	٢٦
٢- التوجيه والإرشاد النفسي (الفردي والجماعي).	٢٦
٣- السياسة.	٢٧
٤- إدارة الأعمال الخدمية والإنتاجية والتسويقية.	٢٧
٥- التواصل.	٢٨
خامساً- القوانين التي تحكم العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية.	٢٨
المبحث الثاني **مهارات التواصل**	٣١ - ٤٨
مقدمة.	٣٢
أولاً- تعريف مفهوم التواصل.	٣٢
ثانياً- عناصر عملية التواصل.	٣٥
ثالثاً- أشكال التواصل.	٣٦
رابعاً- أهداف التواصل.	٣٦
خامساً- الخصائص العامة للتواصل.	٣٨
سادساً- خصائص التواصل الناجح (التواصل المقنع):	٣٩- ٤١
١- خصائص المصدر المقنع.	٣٩
٢- خصائص الرسالة التواصلية المقنعة.	٤٠
٣- خصائص الجمهور المستهدف.	٤٠
سابعاً- معوقات التواصل:	٤١ - ٤٤
١- معوقات خاصة بالمرسل.	٤١
٢- المعوقات الخاصة بالمستقبل.	٤٢
٣- معوقات خاصة بالرسالة.	٤٣
٤- المعوقات الخاصة بالاستجابة (التغذية الراجعة).	٤٣
ثامناً- مجرى عملية التواصل (شبكات التواصل):	٤٤ - ٤٦
١- الشبكة التسلسلية.	٤٤
٢- الشبكة الدولابية.	٤٥
٣- الشبكة الدائرية.	٤٥
٤- الشبكة ذات القنوات المتعددة.	٤٥
تاسعاً- فنيات التواصل:	٤٦ - ٤٨
١- فنية الصمت.	٤٦

٢- فنية الإنصات.		٤٧
٣- فنية إعادة العبارات.		٤٧
٤- فنية الانعكاس.		٤٨
٥- فنية التوضيح.		٤٨
المبحث الثالث	**تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات التواصل في منظمات الأعمال المصرفية**	٤٩ - ٥٥
مقدمة.		٥٠
أولاً- تأثير مهارات التواصل الأساسية على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية.		٥٠
ثانياً- دور منهجية البرمجة اللغوية العصبية في تطوير مهارات العاملين في الإداريين ضمن مؤسسات العمل المصرفية.		٥٢
الفصل الثالث	**الدراسات السابقة**	٥٦ - ٦٧
مقدمة:		٥٧
أولاً- دراسات سابقة عربية.		٥٧
ثانياً- دراسات سابقة أجنبية.		٥٨
ثالثاً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.		٦٧
الفصل الرابع	**الدراسة العملية**	٦٨ - ٩٢
مقدمة:		٦٩
أولاً- مجتمع الدراسة والعينة المختارة.		٦٩
ثانياً- أدوات الدراسة:		٧٠ - ٨٢
الأداة الأولى- البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية:		٧٠ - ٧٤
١- وصف البرنامج.		٧٠
٢- خطوات تصميم البرنامج.		٧٢
الأداة الثانية- اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية:		٧٤ - ٨٢
١- وصف الاختبار.		٧٤
٢- أهداف الاختبار.		٧٥
٣- الخصائص السيكومترية للاختبار (الصدق).		٧٥
٤- الخصائص السيكومترية للاختبار (الثبات).		٨٠
ثالثاً- المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة:		٨٣ - ٨٦
١- الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى.		٨٣

٢- الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية.	٨٤
٣- الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة.	٨٥
رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.	٨٧
خامساً- توصيات الدراسة.	٩١
سادساً- بحوث مُقترحة.	٩١
قائمة المراجع	٩٣ - ٩٨
قائمة المراجع العربية.	٩٤
قائمة المراجع الأجنبية (References)	٩٦
ملخص الدراسة	
ملخص الدراسة باللغة العربية.	٩٩ - ١٠١
ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية (Abstract)	I - II

فهرس الملاحق		
رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١	أسماء السادة المحكمين للبرنامج التدريبي والاختبار.	١٠٣
٢	اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية بنود الاختبار مع تعليمات التطبيق (إعداد الباحثة).	١٠٤
٣	الصورة النهائية لجلسات البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية (إعداد الباحثة).	١١١

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	خصائص العينة التجريبية والضابطة.	١٠
٢	خصائص العينة الاستطلاعية التي تم تطبيق الاختبار عليها.	٧٧
٣	خصائص عينة صدق وثبات الاختبار.	٧٧
٤	نتائج الصدق البنائي للاختبار.	٧٨
٥	نتائج ثبات التجزئة النصفية (فردي – زوجي) للاختبار.	٨١
٦	نتائج ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا – كرنباخ) للاختبار.	٨٢
٧	نتائج ثبات إعادة تطبيق الاختبار.	٨٢
٨	نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى.	٨٣
٩	نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثانية.	٨٤
١٠	نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثالثة.	٨٥

فهرس الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	نماذج من الخداع البصري.	١٩
٢	الموضوعات التي تهتم بها البرمجة اللغوية العصبية.	٢٥
٣	آلية عمل أهداف التواصل.	٣٧
٤	الشبكة التسلسلية لعملية التواصل.	٤٤
٥	الشبكة الدولابية لعملية التواصل.	٤٥
٦	الشبكة الدائرية في عملية التواصل.	٤٥
٧	الشبكة ذات القنوات المتعددة في عملية التواصل.	٤٦
٨	الفرق بين أداء المجموعة التجريبية وأداء المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية.	٨٤
٩	الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية.	٨٥
١٠	الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس البعدي التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية.	٨٦

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

- مقدمة وموضوعها.

أولاً - مشكلة الدراسة ومسوغاتها.

ثانياً - أسئلة الدراسة.

ثالثاً - أهمية الدراسة.

رابعاً - أهداف الدراسة.

خامساً- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

سادساً- منهج الدراسة.

سابعاً- متغيرات الدراسة.

ثامناً- فرضيات الدراسة.

تاسعاً- مجتمع الدراسة وعينتها.

- مقدمة الدراسة وموضوعها:

انعكست المتغيرات الاقتصادية العالمية المعاصرة بمختلف مجالاتها بشكل واضح على تصميم المنظمات والأعمال وطريقة أدائها، وأحدثت تأثيرات واضحة على خصائص المدراء والعاملين عند مستوى (الإدارة المتوسطة والدنيا)، فالتوقعات تشير إلى ضرورة تغير المهارات (السلوك والأداء) المرتبطة بالعمل والإنتاج الخدمي والإنتاجي والسلعي لتلبي متطلبات مستقبل أكثر تطوراً مما هو عليه الآن، ولتعتمد المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بصورة أكثر على مهارات التواصل الفاعّل، وبصورة أدق على مهارات التواصل بين المدراء والعاملين، فإذا تم الربط بين الإمكانيات البشرية لمهارات التواصل والقدرات التنظيمية للمؤسسة بكيفية التعامل مع جميع مدخلات الرأسمال البشري، ولاسيما فيما يتعلق بفهم مشاعر العمال، فإن لذلك بالغ التأثير والأهمية في قدرة المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، حيث غدا الشيء الوحيد الذي يميز بين مؤسسة وأخرى هو حسن التواصل بين مختلف عناصر القوة البشرية فيها (Ulrich, D, 1997, pp7-13).

ونظرا للتغير الحاصل في بيئة العمل وفي سلوكيات المديرين والعاملين، فإن هناك سعياً دائماً لفهم مهارات وقدرات التواصل لدى الإداري المتفوق، وكيفية تمكينه من التخطيط الفعال لمهارات التواصل وإرسال الرسائل الفعالة واستقبالها بنجاح من جميع العاملين لديه في مفاصل المؤسسة الرئيسية (المؤسسة الأم) أو المؤسسات الفرعية، أي من مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا، لذلك لابد من تغيير سياسات واستراتيجيات التواصل الإداري لدى هؤلاء الإداريين، وتمكينهم من التخطيط الفعال لهذه المهمة التي تعتبر غاية في الحساسية، من خلال تدريب وتنمية مهارات التواصل الأساسية لديه، لأنه وبحسب التوجهات الاقتصادية الحديثة فإن مجموعة مهارات التواصل لدى المدير التقليدي قد تغيرت، وأصبح المدير الناجح هو من يتمكن من حسن التواصل مع العاملين لديه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى، والاحتفاظ بسريان مجرى التواصل بكفاءة وفعالية، وتحفيز العاملين والرؤساء على فهم واستيعاب الرسائل التواصلية المرسلة، والتخطيط لعملية التواصل واختيار قناة التواصل المناسبة والتوقيت المناسب (Almond, J, 1999, p18).

وعلى الرغم من أن مفهوم التواصل الإداري لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، إلا أن هناك وجهة نظر متفق عليها تقول بأن التواصل الإداري بين المدير والعاملين في المؤسسة عبارة عن تفاعل ضمن إطار البيئة الاجتماعية والتنظيمية، فالتواصل يتضمن مكونين الأول (عاطفي اجتماعي) من جهة والثاني (قانوني تنظيمي) من جهة أخرى، إضافة إلى المكون (المعرفي) الذي برز حديثاً، ورأت معظم البحوث الخاصة بإدارة الموارد البشرية ضرورة إدراجه في المهمات المخططة لعملية التواصل الإداري الناجح، حيث إن التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة يلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التواصل الإداري، وبالتالي يمكن من فهم

جميع مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها من قبل المدير وموظفيه، وتحقيق أهداف ورسالة المنظمة الإنتاجية أو الخدمية (Fiedler, F, 1996, p241-245).

ومنذ بدء ظهور مفهوم البرمجة اللغوية العصبية في عقد السبعينات من القرن الماضي، لوحظ امتداد أثر التطبيقات والممارسات العملية لهذا التوجه الجديد في العلوم النفسية ليشمل عدة مجالات للنشاط الإنساني بما يحقق له النجاح والتفوق، لا سيما في مجال العمل الإداري والمصرفي؛ فقد بين **وينبيرغر (Weinberger 2011)** أن أحد أهم المجالات التطبيقية التي برزت فيها البرمجة اللغوية العصبية (Neuro-Linguistic Programming) المعروفة اختصاراً (NLP) كإستراتيجية في تغيير سلوك الموظفين، ولها نجاحات ملحوظة قابلة للقياس والتقييم قبل وبعد تطبيقها، كان في منظمات الأعمال المصرفية، إذ تمكن البرمجة اللغوية العصبية أصحاب القرار (كمجلس الإدارة مثلاً) من التحديد الدقيق للأهداف العامة طويلة المدى والمرحلية والخاصة قصيرة المدى، ومن التخطيط الاستراتيجي لدورة عملية الإنتاج المصرفي، وتحفيز الموظفين على زيادة العمل من خلال تحقيق التواصل السليم معهم، كما تمكن من التواصل الفعال مع الزبائن وعملاء المؤسسة المصرفية، وزيادة تسويق خدماتها، وفي تمكين مجلس الإدارة من جمع المعلومات من داخل المؤسسة المصرفية وخارجها عن أهم المشكلات التي تعترض عملية التسويق المصرفي وتحقيق الربحية، من خلال الشعور بالمشكلة وتحديدها، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم التحقق من فعالية الحلول..، كما تمكن أصحاب القرار داخل المصارف من تنظيم وإدارة الاجتماعات وتحقيق الفائدة القصوى منها عبر التواصل الناجح، وقد بينت إحدى الشركات العاملة في مجال الخدمات المصرفية أن دولاراً واحداً يصرف في تطبيق البرمجة اللغوية العصبية يعود بالنفع بأكثر من (٣٠) دولاراً من الناحية المادية والمعنوية (Weinberger, L, 2011, pp19-23).

ومما ذكر سابقاً، ولكون إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية من المتغيرات المستقلة التي لها تأثير قيمي (معنوي) ومادي (تطبيقي) على مهارات وعمليات التواصل كمتغير تابع، فإنه يمكن تحديد موضوع الدراسة الحالية (**بدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة في سورية**).

أولاً- مشكلة الدراسة ومسوغاتها:

إن التطور العلمي والمعرفي الذي ظهرت معالمه واضحة في العقود الأخيرة، انعكس بشكل لافت على العمليات الاقتصادية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص، وأصبح العاملون الإداريون من مستوى الإدارة (المتوسطة والدنيا) في المصارف الحكومية والخاصة على حافة عصر جديد يتطلب منهم تنمية

منظومة متطورة من مهارات التواصل، فمهارات التواصل التقليدية لم تعد مناسبة لفشلها في مواكبة متطلبات الحداثة في الخدمة المصرفية لا سيما في سورية.

إن أحد الأهداف الرئيسية لعلم النفس الصناعي والتنظيمي هو المساهمة إلى جانب علم الاقتصاد، وعلم الإدارة (لاسيما إدارة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية) في تحقيق أعلى إنتاجية وربحية ممكنة لأي مؤسسة أو منظمة (صناعية، خدمية، تسويقية أو مصرفية..إلخ)، ومؤسسات العمل المصرفي تعدُّ وفق مدخل النظم لها (مدخلات وعمليات ومخرجات)، والمُخرج الوحيد لهذه المصارف (سواء أكانت مصارف حكومية أو خاصة) هو خدمات مصرفية حديثة وموثوقة، إلى جانب معدل الربحية، وهذا لن يتحقق إلا بتأهيل الكادر الإداري من موظفين مصرفيين، الذين يعتبرون محرك تحقيق التواصل الفعال بين الزبون والإدارة العليا (جمال وحمزة ٢٠٠٨، ص٢).

وانطلاقاً من فكرة أن المصارف مؤسسات خدمية قائمة في طريقة عملها على مدخل النظم سابق الذكر، فإن أحد مدخلات العمل الخدمي (الإداري والمصرفي) هو شاغل الوظيفة، ولما كان شاغلوا بعض من هذه الوظائف من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا، فقد يترتب على عملهم في هذه المصارف بعض التبعات (نقاط القوة والضعف)، مما قد يتسبب في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية لدى المستفيدين (الزبائن هم الجمهور المستهدف) مما يتطلب تنمية مهارات التواصل لديهم لتكون أكثر كفاءة وفاعلية.

وبناء على إدراك علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية لأهمية ودور مهارات التواصل في نجاح عمل مؤسسات الإنتاج الخدمية المصرفية، فقد زاد الاهتمام بتلك المهارات منذ منتصف سبعينات القرن الماضي؛ فقد بين كل من **غاردنر وباندلر (Grinder & Bandler)** أن استخدام استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية في تنمية المهارات داخل مؤسسات أو منظمات الأعمال جذب عدد كبير من الباحثين لدراسة هذا التوجه الجديد في التدريب، وأهمية اكتساب المهارات التواصلية لدى العاملين والمديرين بمختلف المستويات الإدارية، وأثر ذلك في نجاحهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، إذ أصبحت مهارات التواصل الإداري والتنظيمي مجالاً جديداً ومتنامياً في العلوم السلوكية والإدارية والتنموية، ولها تطبيقاتها الناجحة في البيئة الصناعية والإنتاجية (Weinberger, L, 2011, pp13-15).

واستمراراً لذلك يرى أخصائيو التطوير التنظيمي أن مهارات التواصل الإداري تتكامل مع جميع المهارات الإدارية الأخرى (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة..) لتشكل جزءاً أساسياً في منهج تطوير استراتيجيات العمل الإداري للقيادات الإدارية المتوسطة والدنيا، حتى أمست تلك المهارات وأثرها في العمل عنصراً مهماً جداً في فاعلية أداء القيادات الإدارية، بل هي شرطٌ لابد منه (Villanueva, D., 2010, pp22-24).

وترى بعض الدراسات أن مهارات التواصل الناجح هي الأساس الذي تبنى عليه أي نوع آخر من المهارات الإدارية، وهي الأكثر ارتباطاً بقدرة القائد الإداري النجاح في العمل والإنتاج، فكلما زادت صعوبة العمل الذي يؤديه المدير زادت أهمية وضرورة اعتماده على مهارات التواصل بمختلف أشكاله ومستوياته، فأي قصور في هذه القدرة يمكن لها أن تعوق استخدام المدير لعمليات جمع المعلومات وتنظيمها وتخطيطها والاستفادة منها في حل المشكلات التي يمكن أن تواجه سير العمل في منظمته الإنتاجية أو الخدمية، والسبب في ذلك هو عجزه عن الاستفادة من جميع قدراته العقلية والمعرفية لتنظيم عملية التواصل إلى الحد الأقصى (Almond, J, 1999, pp120-123). كما لوحظ ندرة الدراسات والبحوث على المستوى المحلي والعربي والأجنبي التي سعت إلى بحث تأثير تنمية مهارات التواصل لدى العاملين الإداريين في المصارف باستخدام إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، واحتلت المرتبة الأخيرة مقارنة مع ما أجري من دراسات وبحوث حول تأثير متغيرات مادية (كالعرض – الطلب – التوظيف – دوران اليد العاملة..إلخ) على متغيرات مادية أخرى (الربحية – التسويق – الجودة..إلخ)، مع تجاهل اثر متغيرين معرفيين ومعنويين هما البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التواصل على العمل المصرفي، ومن خلال كل المسوغات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي التالي: **(ما دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في عدد من المصارف الخاصة في سورية ؟.**

ثانياً– أسئلة الدراسة:

يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي المحدد في مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

١– هل من فرق بين أداء المجموعة التجريبية وأداء المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر في مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية نتيجة الخضوع لبرنامج تدريبي وفق استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية.

٢– هل من فرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر في مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية نتيجة الخضوع لبرنامج تدريبي وفق استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية.

٣– هل من فرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس البعدي المؤجل في مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية نتيجة الخضوع لبرنامج تدريبي وفق استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

١- أهمية علمية:

أ- تسليط الضوء على مفهوم البرمجة اللغوية العصبية كمفهوم حديث منبثق من علم النفس وإدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث المفهوم، والتعريف، والتطور التاريخي، ودورها في تطوير مهارات العاملين في مختلف القطاعات لا سيما القطاع المصرفي الخاص.

ب- تسليط الضوء على مفهوم مهارات التواصل كمفهوم حديث منبثق من علم النفس وإدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث المفهوم، والتعريف، والتطور التاريخي، ودوره في تطوير مهارات العاملين في مختلف القطاعات لا سيما القطاع المصرفي الخاص.

ج- تتجاوب الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة لعلم إدارة الأعمال والتطوير الإداري والتنظيمي، التي تهتم بتنمية الكوادر البشرية العاملة في القطاع المصرفي، والسعي لحل جميع المشكلات التي تواجههم لا سيما المعرفية والمعنوية منها، حتى لا تكون عائقاً يحول دون مساهمة القطاع المصرفي في الخطط التنموية للدولة في حاضرها ومستقبلها.

د- محاولة إغناء المكتبة العربية وإضافة ما هو جديد في مجال تنمية مهارات التواصل الأساسية، والبرمجة اللغوية العصبية.

٢- أهمية عملية:

أ- توفير برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا في القطاع المصرفي الخاص.

ب- البرنامج التدريبي المصمم في الدراسة الحالية وأهميته في تمكين العاملين من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا من الوصول إلى المستوى المطلوب في تعلم واستخدام مهارات التواصل الأساسية وفق استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، لا سيما العاملين الذين يعانون من قصور في تلك المهارات.

ج- ندرة الدراسات التي أجريت على مفهوم التواصل ومفهوم البرمجة اللغوية العصبية في لدى العاملين في القطاع المصرفي في سورية، وندرتها على المستوى العربي والأجنبي (بحسب علم الباحثة).

رابعاً- أهداف الدراسة:

١- تصميم برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في عدد من المصارف الخاصة في سورية.

٢- التعرّف على فاعلية البرنامج التدريبي (هدف الدراسة الحالية) بمقارنة متوسطات رتب المجموعة التجريبية مع متوسطات رتب المجموعة الضابطة لدى هؤلاء العاملين قبل تطبيق البرنامج وبعده مباشرة، والتحقق من استمرار أثر البرنامج بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق.

٣- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في التخطيط للبرامج التدريبية التي تستهدف تحسين أداء العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا للقطاع المصرفي.

خامساً- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

١- **البرمجة اللغوية العصبية (Neuro- Linguistic Programming- NLP)**: وفق **غاردنر (Grinder)** هي علم يقوم على اكتشاف قوانين التفاعلات والمحفزات الفكرية، والشعورية، والسلوكية التي تحكم تصرفات واستجابات الناس على اختلاف أنماطهم الشخصية، بما يكشف لنا عالم الإنسان الداخلي وطاقاته الكامنة، ويمدنا بأدوات ومهارات تمكن من التعرف على شخصية الفرد، وطريقة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمه، والعوائق التي تقف في طريق تفوقه وإبداعه، كما تمكن من تحديد الأدوات والطرق التي تمكن من إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في تفكير الإنسان وسلوكه وشعوره، وقدرته على تحقيق أهدافه، كل ذلك وفق قوانين تجريبية يمكن أن تُختبر وتقاس (Owen, L., & Fuchs, S., 2011, pp9-10).

٢- **تعريف التواصل (Communication)**: العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في مؤسسة أو جماعة معينة من الأفراد ذات نشاط اجتماعي، فهي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية التواصل التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح لها بالقيام بجميع النشاطات الممكنة (هلال، ٢٠٠٥، ص٢٥).

أما التعريف الإجرائي للتواصل فهي العملية التي تتضمن (٦) مكونات رئيسية هي (المصدر أو المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل أو الجمهور المستهدف، الاستجابة، التأثير)، وهي الدرجة التي يحصل عليها العامل الإداري على مقياس المعرفة بمهارات التواصل الأساسية (المصمم في الدراسة الحالية).

٣- **المصارف الخاصة في سورية**: هي مصارف غير حكومية، محدثة بقانون الاستثمار رقم (١٠) لعام (٢٠٠٥)، وينحصر أدائها المصرفي في عمليات منح القروض المتوسطة والقصيرة الأجل، وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعمليات الائتمان، ودعم الليرة السورية إلى جانب القطاعات المصرفية الحكومية من خلال التعاملات النقدية، والبنكية، والادخار، ولها كامل الحق في التعامل بالقطع الأجنبي،

والتعامل بالصكوك والأوراق المالية (عدا المضاربة)، والتعامل بالأسهم والربحية والفوائد البسيطة والمركبة، والفائدة الشهرية والسنوية، ولها ميزانية نقدية وعينية، وتفرض عليها رسوم وضرائب، وتتحدد سياساتها المصرفية العامة في ظل السياسة النقدية العامة للبنك المركزي السوري وسياسة الدولة في التعاملات المصرفية (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ص١٣٣).

٤- **البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية:** يُعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه مجموعة من النشاطات المُخطّط لها بدقة، التي تبدأ بتحليل مهارات التواصل الأساسية تحليلاً دقيقاً، ثم تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي، وتحديد استراتيجيات التدريب القائمة على فنيات البرمجة اللغوية العصبية، ووسائل التعليم والتقييم، ثم تقديمها إلى العاملين في المصارف الخاصة من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا تدريجياً، وعلى خطوات محددة ضمن كل جلسة، حتى يتمكنون من استيعابها والاستجابة لها بمفردهم، مع العناية بتقديم التغذية الراجعة، والتأكد من تحقق الأهداف بعملية تقويم قبل تطبيق البرنامج، وبعده.

سادساً- منهج الدراسة:

إن المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو (**المنهج التطبيقي شبه التجريبي**) الذي يُستخدم في الأبحاث والدراسات التي لا يمكن ضبط متغيراتها ضبطاً مطلقاً، وينطلق هذا المنهج من مبدأ أساسي هو أن التأثيرات التي يُحدثها متغير في متغير آخر قابل للتقصّي بعزل هاذين المتغيرين ودراستهما، وهذا التصميم شبه التجريبي هو تصميم القياس القبلي البعدي القائم على استخدام مجموعتين تجريبية وضابطة، كما يراعي المنهج شبه التجريبي ضبط الشروط المحيطة بالتجربة قدر الإمكان كتحديد زمن التجربة والعوامل الفيزيائية أثناء التطبيق والشروط السيكومترية للعينة[1] بدقة قبل التجربة، حيث تكون كل هذه العوامل متكافئة لكلا المجموعتين، واستخدام الاختبارات التشخيصية التي تكون درجة صدقها وثباتها جيدة، والحرص على عزل المؤثرات غير الضرورية أو الطارئة على التجربة (حمصي، ٢٠٠٣، ص١٦٩-١٧٩).

سابعاً- متغيرات الدراسة:

١- **المتغير المستقل:** هو البرنامج التدريبي القائم على فنيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات التواصل الإداري لدى العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا في المصارف الخاصة في سورية.

١- أي محاولة اختيار أفراد العينتين (التجريبية والضابطة) من ضمن المجتمع الأصلي بحيث تكون درجاتهم متقاربة على الاختبارات القبلية ضمن المجالات (النفسية، والعقلية، والمعرفية، والمهاراتية..إلخ)، وذلك للتحقق من فاعلية البرنامج التدريبي من خلال مقارنة نتائجهم قبل تطبيق البرنامج التدريبي وبعده، وبعد مرور فترة من انتهاء التطبيق.

٢- **المتغير التابع:** هو التغير الحاصل في مستوى مهارات التواصل الإداري الذي يحقّقه العاملون في الإدارات الوسطى والدنيا في المصارف الخاصة من أفراد المجموعتين (التجريبية والضابطة) الناتج عن خبرة التدريب وفق المتغير المستقل (البرنامج التدريبي القائم على البرمجة اللغوية العصبية)، والذي يمكن تحديده من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل في الاختبار البعدي المباشر والاختبار البعدي المؤجّل (التتبعي) بعد مرور شهر من انتهاء تطبيق البرنامج.

ثامناً- فرضيات الدراسة:

١- **الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى:** لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسطات رتب المجموعة التجريبية ومتوسطات رتب المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية.

٢- **الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية.

٣- **الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق.

تاسعاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

١- **مجتمع الدراسة:** يضم المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع المصارف الخاصة المنتشرة في جميع المحافظات السورية، والمحدثة وفق قانون الاستثمار رقم (١٠) لعام (٢٠٠٥) وهي (بيبلوس، السعودي الفرنسي، بنك عودة، بنك بيمو، المصرف الإسلامي، بنك سورية والمهجر، ومجموعة مصارف تأمينية خاصة) وذلك حتى عام (٢٠١٢) (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ص١٠٧-١١١).

٢- **تعريف عينة الدراسة:** هي من نوع (**العينة المقيّدة**) المقصودة، التي تُحدّد مسبقاً مواصفات وخصائص الأفراد الذين يجب أن تتضمّنهم العينة، وبذلك لا تكون المشكلة في الحصول على عدد كافٍ من أفراد المجتمع الأصلي، وإنما المشكلة تكمن في الحصول على أفراد لهم مواصفات معينة تنسجم مع أغراض البحث (الزراد ويحيى، ١٩٨٦، ص٧٢).

وتكونت عينة الدراسة الحالية من (٢٤) عاملاً من العاملين في مصرفين خاصين في مدينة دمشق، وهم من العاملين الإداريين من مستوى الإدارة المتوسطة (رؤساء دوائر) والدنيا (موظف مكتب)، موزعة بالتساوي

(١٢ عامل للعينة التجريبية، ١٢ عامل للعينة الضابطة)، ومن الجنسين (ذكور – إناث) كما يُظهر الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١) خصائص العينة التجريبية والضابطة

اسم المصرف	العنوان	العينة	المستوى الوظيفي	المجموع الكلي
بنك عودة	الفرع (٢) استراد المزة	تجريبية	تجريبية	٢٤
		(٣ ذكور) (٣ إناث)	إدارة متوسطة ٦	
		(٣ ذكور) (٣ إناث)	إدارة دنيا ٦	
البنك السعودي الفرنسي	استراد المزة	ضابطة	ضابطة	
		(٣ ذكور) (٣ إناث)	إدارة متوسطة ٦	
		(٣ ذكور) (٣ إناث)	إدارة دنيا ٦	

الفصل الثاني

الدراسة النظرية

المبحث الأول- البرمجة اللغوية العصبية.

المبحث الثاني- مهارات التواصل.

المبحث الثالث- تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات التواصل في منظمات الأعمال المصرفية.

المبحث الأول

البرمجة اللغوية العصبية

- مقدمة.

أولاً- نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية وتعريفها.

ثانياً- الافتراضات النظرية التي تستند إليها البرمجة اللغوية العصبية.

ثالثاً- موضوعات البرمجة اللغوية العصبية.

رابعاً- التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية.

خامساً- القوانين التي تحكم العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية.

- **مقدمة:**

تعد البرمجة اللغوية العصبية أحد التطبيقات العملية لعلم النفس عموماً، ولعلم النفس الصناعي والتنظيمي على وجه الخصوص، وقد ظلت مجهولة المفهوم إلى عهد قريب كونها من المفاهيم الحديثة نسبياً، لذلك يهدف المبحث الأول (للدراسة النظرية) إلى عرض نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية ومفهومها، ثم بيان أهم التعاريف التي وضحت المصطلح بصورة منظمة كمفهوم علمي له ممارساته التطبيقية، ثم تحديد أهم الافتراضات النظرية للممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية، ثم البحث في أهم الموضوعات التي تتصدى لها والمتمثلة (بالقدرات العقلية المعرفية، والمكونات المعنوية للمفاهيم والمعتقدات والقيم، والسلوك، ومكونات البيئة المادية)، ثم البحث في التطبيقات والمجالات العملية التي أثرت فيها الممارسات الميدانية للبرمجة اللغوية العصبية والمتمثلة بمجالات (التربية والتعليم، ومجال التوجيه والإرشاد النفسي الفردي والجماعي، والسياسة، وإدارة الأعمال الخدمية والإنتاجية والتسويقية، والاتصال البشري)، وأخيراً البحث في المنظمات الدولية والقوانين التي تحكم أخلاقيات العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية.

أولاً- نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية وتعريفها:

يعود مصطلح أو مفهوم **البرمجة اللغوية العصبية** إلى أصل الكلمة الإنجليزية (Neuro- Linguistic Programming) المعروفة اختصاراً بالحروف (NLP)، فكلمة برمجة (Programming) تشير إلى مجموعة منتظمة من الأهداف، والصياغات الإجرائية، والوسائل المادية الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في البرنامج، وتنفيذها وفق مخطط له جدول زمني لتحقيق تلك الأهداف، ففكرة البرمجة البشرية قائمة على تقليد ما يقوم به الحاسوب إلى حد كبير في أدائه عند إدخاله للبيانات (المدخلات) ومعالجتها وتنظيمها (العمليات) والوصول إلى نتائج قابلة للفحص (المخرجات). أما كلمة لغوية (Linguistic) فتشير إلى رموز اللغة اللفظية (اللغة الرسمية المحكية، المكتوبة، المطبوعة، المسموعة، طبقة الصوت ونبرته..) وغير اللفظية (التعابير الوجهية، حركة الرأس، إيماءات الجسم، التواصل البصري..) كوسيلة للاتصال بالآخرين والتعبير عن الذات والحاجات والمشاعر.. وغيرها من الرسائل. أما كلمة عصبية (Neuro) فتشير إلى عمل الجهاز العصبي المركزي – الذي يقوم بوظيفة الحاسوب – في تلقي المعلومات والبيانات من العالم المحيط (المادي، الطبيعي، الاجتماعي) عبر الحواس الخمس ووفق رموز اللغة (اللفظية وغير اللفظية)، وتصنيفها وترتيبها وفرزها وتجهيزها، ثم معالجتها، وإدراكها، وتخزينها، واستدعائها عند الحاجة لتنفيذ مهمات العمل البشري بما فيه مهمات التواصل مع الذات ومع الآخرين، فالدماغ هو الذي يتحكم بوظيفة الجسد وأداء فعاليته النفسية (التفكير، الإدراك، الانتباه، التذكر، الشعور الواعي والشعور اللاواعي) (الفقي، ٢٠٠١،

ص١٨). فالجذور التاريخية لفكرة البرمجة اللغوية العصبية أو (برمجة الأعصاب لغوياً) أو (الهندسة النفسية) تعود إلى منتصف سبعينيات القرن الماضي، وكانت الانطلاقة الأولى لهذا التوجه الجديد في الممارسة التربوية والنفسية على أرض الواقع على يد كل من **جون جاردنر (Grinder, G)** و**ريتشارد باندلر (Bandler, R)**، الذين يعتبران الشريكين في تطوير أسلوب جديد للممارسة والعلاج والتدريب السلوكي (Co-Founder)، ثم تبع هذين الباحثين مجموعة أخرى من رواد التدريب في البرمجة اللغوية العصبية (Wong, B., 2010, pp6-9).

١- **جون توماس غاردنر (Gohn Thomas Grinder 1939)**: الذي تخرج من جامعة سان فرانسيسكو (San Francesco University) عام (١٩٦٠) بدرجة ماجستير الفلسفة، وفي عام (١٩٧٤) عين في جامعة سانت كروز (Sant Cruz) كبروفيسور في علم اللغة، حيث التقى مع (باندلر) الذي كان طالب دراسات عليا بعلم النفس ومتخصص بالرياضيات وبرمجة الكمبيوتر لصياغة النماذج الكلامية في علوم بناء الجملة (Syntax)، حيث قام بدعوة (غردنر) للمشاركة معه في انجاز مجموعة دراسات، حيث سُحر بالصيغ اللغوية التي طبقها (باندلر)، وبدأ الاثنين أبحاثهما بتحليل واستقصاء نماذج التحكم بسلوك الإنسان، وفي سبب جعل بعض الأشخاص أكثر قدرة على التحكم والسيطرة على الذات والآخرين من ناحية (الأفكار، المشاعر، الانتباه، الإدراك، الإقناع، التوجيه..إلخ)، كما اهتما بالصيغ اللغوية التي أنتجتها المدرسة الجشتالتية (Gestalt)[١]، وبالطريقة التي مارستها **فيرجينيا ساتير (Virginia Satir)** الأخصائية في علاج مشاكل العائلة وتجنب حالات الطلاق، كما اهتما بالطريقة التي اتبعها **ميلتون أريكسون (Erckson, M)** في التنويم المغناطيسي الذي يعتبر المؤسس الحقيقي للجمعية الأمريكية للتنويم الإيحائي، وبعد ذلك صدر أول كتاب لـ(غردنر) في علم البرمجة اللغوية العصبية عام (١٩٧٥) بعنوان بنية السحر (The Structure of Magic) أحدث به ثورة في علم النفس الصناعي، تبعه في نفس العام كتاب نماذج من تقنيات التنويم لملتون أركسون (Patterns of Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton Erickson)، ثم اشترك كل من (غردنر وباندلر) في إصدار كتاب التغير مع العائلات (Changing with Families)، وكتاب البرمجة اللغوية العصبية وكتاب التحولات (Transformation) عام (١٩٨٠)، وكتاب إعادة التشكيل (Reframing) عام (١٩٨٢)، كما أن لـ(غردنر) مؤلفات خاصة تعتبر من ركائز الممارسة والتدريب في البرمجة اللغوية العصبية وأهمها كتاب الدقة (Precision) عام (١٩٨٠) وكتاب السلاحف على طول الطريق يهمسون في الريح (Turtles All the Way Down

---

١ – وهي أحد مدارس علم النفس، نشأت في ألمانيا، والتي تقوم الفكرة الأساسية فيها على أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء التي يتكون منها، وأن الأحداث التي تحيط بالفرد لا يمكن النظر إليها بمعزل عن السياق المحيط بها.

(Whispering in the Wind) عام (١٩٨٧) اشترك في تأليفه مع **كارمن بوستك** (**Carmen Posteec**) (Wong, B., 2010, pp11-16). وبعد ذلك انفرد (غردنر) بدراسة علم البرمجة اللغوية العصبية، وانغمس بدراسة السلوك البشري (فهمه، إدراكه، توجيهه، استثماره)، وشُهر على المستوى العالمي كمدرب في تحليل أعقد النماذج اللغوية والسلوكية، وفي السنوات الأخيرة ركز على استشارات الموارد البشرية باستخدام البرمجة اللغوية العصبية في المؤسسات الصناعية والخدمية من ناحية التدريب والتنظيم، ومن أهم استراتيجياته في البرمجة اللغوية العصبية تطوير مجال الترميز الجديد (NLP- New Coding) بمشاركة **جوديث ديلوزير** (**Jodet Deluozer**) (Steenken, E. M., 2011, pp3-5).

٢- **ريتشارد وين باندلر** (**Richard Wayne Bandler 1950**): الذي بدأ تخصصه في علم الرياضيات، ثم اهتم بعدها بعلم النفس الجشتالتي، وبالتحديد عندما كلف وهو طالب دراسات عليا بتحرير دراسة للعالم (فرتز برلز) اسمها شاهد عيان على العلاج (Eyewitness to Therapy) عام (١٩٧٣)، بغرض الاستفادة منها في دراسة سلوك الإنسان وما يحيط به من مواقف ومثيرات مادية واجتماعية وطبيعية، كما قام بالعمل مع (فيرجينيا ساتير) التي أثبتت براعتها في حل المشكلات العائلية والأسرية كما ذكرنا سابقاً، وبعد ذلك وأثناء دراسته في جامعة (سانتاكروز) بكاليفورنيا التقى بـ(غردنر) الذي عين في نفس الجامعة كأستاذ مدرس في علم اللغة عام (١٩٧٤)، فقام (باندلر) بدعوته للبحث والتقصي معه في مجموعته الدراسية حيث بدأت جهودهما تتجمع وتتبلور في تشكيل علم البرمجة اللغوية العصبية، ومع أن الباحثين التقيا على نفس الهدف، إلا أن كل منهما استمر في اختصاصه العلمي وفق اتجاهاته العلمية، وفي الوقت نفسه لا يوجد اختلاف بين هذين الباحثين، سوى أن (باندلر) اهتم بالناحية الفكرية وركز البحث فيها، بينما اهتم (غردنر) وركز جهده العلمي على النواحي السلوكية البشرية (Steenken, E. M., 2011, p4). ومن أهم الإسهامات المشهودة لـ(بادلر) هو البحث في النمطيات (Sub Modalities)، حيث لوحظ هذا المصطلح في معظم دراساته الحديثة في البرمجة اللغوية العصبية، كما قام بتطوير بعض تقنيات واستراتيجيات تعديل السلوك التي وضعها (غردنر)، وإعادة تسمية بعضها الآخر، وأضاف لبعضها إسهاماته واكتشافاته الحديثة، ووضع ذلك كله تحت مسمى علم جديد اعتبره فرع من فروع البرمجة اللغوية العصبية اسماه هندسة التصميم الإنساني (Design Human Engineering) والمعروف اختصاراً (DHE)، ولهذا العلم اليوم معجبون ومهتمون حول العالم، ويتوقع أن يكون له مستقبل مميز في العلوم الإنسانية، إلا أنه أقل شهرة من البرمجة اللغوية العصبية رغم التشابه والتقارب الكبير بينهما، لاسيما فيما يتعلق بمفاهيم التركيب الداخلي للبنية الإنسانية، وطرق ترميم ما تدهور منها عبر الزمن لاسيما مرحلة ما قبل الولادة..

ومرحلة السنوات الخمسة الأولى من العمر. ومن أهم مؤلفات (بادلر) استخدام دماغك (Using Your Brain) عام (١٩٨٥)، وكتاب دليل داخلي للنمطيات الثانوية (An Insider's Guide to sub-Modalities) عام (١٩٨٨)، وكتاب مغامرات أيٍّ كان (The Adventures of anybody) وكتاب وقت التغيير (Time For Change) عام (١٩٩٣)، وكتاب هندسة الإقناع (Persuasion Engineering) عام (١٩٩٦) (Wong, B., 2010, pp16-19).

وهناك أسماء أخرى كثيرة ظهرت على المستوى الدولي عملت على تطوير (مفاهيم، ومبادئ، وممارسات، واستراتيجيات، والخلفيات النظرية..) التي تقوم عليها البرمجة اللغوية العصبية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر في العلم الغربي مثل **روبرت دلتس (Robert Dilts 1955)**، **وايت ود سمول (Wyatt Wood Small)**، **أنتوني روبنز (Anthony Robbins)**، **فيرا بيفر (Vera Bevier)**، **جوزيف ميرفي (Joseph Murphy)**... وغيرهم، أما في العالم العربي ظهر كل من **(إبراهيم الفقي)** **(محمد التكريتي)** **(صلاح الراشد)** وأسماء أخرى كثيرة.

ولقد تبنى عدد كبير من الباحثين مجموعات متنوعة ومختلفة من التعاريف التي توضح مفهوم البرمجة اللغوية العصبية، وهذه التعاريف تختلف من حيث (الشكل والمضمون)، وذلك باختلاف الخلفيات الفكرية والنظرية والبحثية والتطبيقية لمدارس البرمجة اللغوية العصبية التي ينتمي إليها الباحثون في مختلف أنحاء العالم، ومن أهم هذه التعريفات:

تعريف **غاردنر (Grinder)** الذي نظر إلى البرمجة اللغوية العصبية على أنها علم يقوم على اكتشاف كثير من قوانين التفاعلات والمحفزات الفكرية والشعورية والسلوكية التي تحكم تصرفات واستجابات الناس على اختلاف أنماطهم الشخصية، بما يكشف لنا عالم الإنسان الداخلي وطاقاته الكامنة، ويمدنا بأدوات ومهارات تمكن من التعرف على شخصية الفرد، وطريقة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمه، والعوائق التي تقف في طريق تفوقه إبداعه وتفوقه، كما تمكن البرمجة اللغوية العصبية من تحديد الأدوات والطرق التي تمكن من إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في تفكير الإنسان وسلوكه وشعوره، وقدرته على تحقيق أهدافه، كل ذلك وفق قوانين تجريبية يمكن أن تُختبر وتقاس (Owen, R., L., & Fuchs, L., S., 2011, p9).

تعريف **باندلر (Bandler)** الذي عرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها دراسة تركيب التجربة الشخصية وما تنطوي عليها من اعتقادات أو سلوك، وهي تستند إلى مجموعة من النماذج والمهارات التي تمكن الفرد من الاستفادة من التقنيات بشكل أكثر فعالية وبسرعة أكبر (Steenken, E. M., 2011, p11).

تعريف **دلتس (Dilts)** الذي عرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها العلم الذي يدرس الامتياز البشري وحزمة من التراكيب الموضوعية تترك خلفها قاطرة من التقنيات.

تعريف **روبنز (Robbins)** الذي عرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها هندسة النجاح الإنساني.

وبحسب جمعية البرمجة اللغوية العصبية (Society of Neur- Linguistic Programming) ورد أن البرمجة اللغوية العصبية تصف العلاقة الديناميكية الأساسية بين العقل (عصبي) واللغة (لغوي) وكيف تؤثر في تفاعلنا الجسمي والسلوكي (برمجة) (Owen, L., & Fuchs, S., 2011, pp9-10).

تعريف **استيف اندرياس (Sativ Anderyas)** الذي عرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها دراسة التفوق الإنساني، والقدرة على بذل قصارى الجهد، وطريقة مبتكرة وعلمية للتغيير الشخصي، ويمكن تسميتها تكنولوجيا الإنجاز الجديدة.

تعريف **(الفقي)** الذي عرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها فن وعلم الوصول بالإنسان إلى درجة الامتياز البشري، التي بها يستطيع أن يحقق أهدافه ويرفع دائماً من مستوى حياته (الفقي، ٢٠٠١، ص١٧).

يلاحظ من تحليل مضمون التعريفات السابقة لمفهوم البرمجة اللغوية العصبية، أن هناك مجموعة من العناصر المتداخلة والنقاط المشتركة حددت المعالم الرئيسية لهذا المفهوم الجديد ومن أهم تلك النقاط:

- البرمجة اللغوية العصبية تهتم بدراسة الشخصية الإنسانية وما تمتلكه من قدرات عقلية معرفية (إدراك، انتباه، ذاكرة، تفكير، لغة).

- البرمجة اللغوية العصبية تهتم بتمكين الشخصية الإنسانية من الاستفادة القسوة مما تمتلكه من قدرات عقلية (إدراك، انتباه، ذاكرة، تفكير، لغة).

- البرمجة اللغوية العصبية تمكن الفرد من أن يستخدم قدراته العقلية والمعرفية بأقصى درجاتها لحل جميع المشكلات التي يمكن أن تواجهه على الصعيد الشخصي والاجتماعي.

- البرمجة اللغوية العصبية تهتم بمساعدة الفرد على تطوير ذاته في المجالات التربوية والتعليمية والمهنية والاجتماعية.

- البرمجة اللغوية العصبية تمكن الفرد من الاستفادة من خبراته السابقة وتوظيفها لحل مشكلاته الشخصية والاجتماعية في الحاضر والمستقبل.

- البرمجة اللغوية العصبية تمكن الفرد من تحديد الأهداف، والطرق، والوسائل (المادية والمعنوية)، وتخطيطها، وتنظيمها، وتنفيذها، ومراقبة نجاعتها.. بما يمكن من إحداث التغيير الإيجابي في ذات الفرد وسلوكه ومشاعره، وذات الآخرين وسلوكهم ومشاعرهم.

ثانياً- الافتراضات النظرية التي تستند إليها البرمجة اللغوية العصبية:

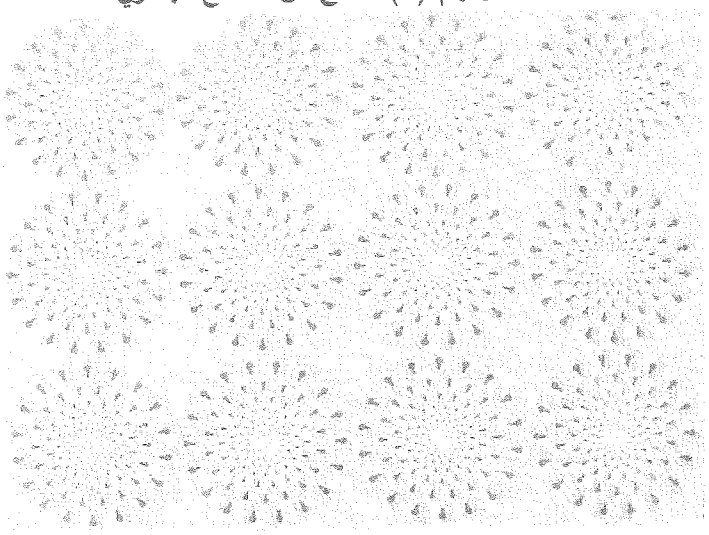
لقد تبنى منهج البرمجة اللغوية العصبية عبر السنين - منذ نشأته وحتى الوقت الحالي - مجوعة من الافتراضات النظرية (أفكار، مفاهيم) يصنفها بعض المهتمين بأنها مبادئ نظرية أو منطلقات فكرية، ويصنفها البعض الآخر على أنها فرضيات لا تمثل قوانين رياضية ولا يجب التعامل معها على هذا الأساس، ومن مراجعة ما كتب في هذا الموضوع في المراجع والكتب لاسيما المنشورة باللغة الإنجليزية منها، أن هذه الافتراضات النظرية التي تختلف في عددها وبنيتها (شكلاً ومضموناً) باختلاف المدارس الفكرية والتطبيقية التي ساهمت في بلورة مفهوم البرمجة اللغوية العصبية، والتي تنتشر في جميع أنحاء العالم، ومن أهم تلك الافتراضات:

١- **فرضية المعالجة الذهنية/ الحواس لا تنقل لنا دائماً الحقيقة كاملة (لا تنقل الواقع)**: هذه الفرضية مستمدة من المبادئ الأساسية لعلم النفس الألماني (الجشتالتي)، التي ترى أن الحواس لا تمدنا دائماً بمعطيات كاملة عن الواقع، فما يتشكل في العقل من صور (بصرية، سمعي، لمسة..) للأشياء المادية والأحداث المعنوية أو الاجتماعية هي أقل بكثير من صورتها الحقيقية في الواقع، ولكن هذا لا يعني أن الصورة الذهنية للمثيرات المادية والأحداث المعنوية والاجتماعية مختلفة عما هي موجودة عليه في الواقع، لكن المقصود هو أن هذه الصور الذهنية هي أقل مما هي عليه حقيقتها في الواقع المادي والمعنوي والاجتماعي، بحكم ما يصل إلينا من معلومات عبر الحواس الخمسة، فالحواس قاصرة عن إمدادنا في بعض المواقف عن معلومات (شاملة، عميقة، دقيقة، مكتملة) بسبب طبيعة المثيرات أو الأحداث، فعندما نرى كأس ماء لا نستطيع رؤية المكروبات والجراثيم التي قد تضر بصحتنا، وعندما نرى شخصاً مبتسماً فقد ندرك أنه سعيد ولا نتوقع أنه يخبئ حزناً عميقاً..، وهذا الافتراض يتطلب من المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية تشجيع الفرد للقول بأن الحواس تمدنا بمعلومات قاصرة مما يجعله يستمر في البحث عنها ولا يقف عند حد معين، كما تجعل الفرد يغير العالم من حوله بمجرد قدرته على تغيير وتطوير مصادر معلوماته.

٢- **فرضية المعالجة الذهنية (فالحواس لا تنقل لنا دائماً الحقيقة صحيحة)**: هذه الفرضية كسابقتها مستمدة من المبادئ الأساسية لعلم النفس الجشتالتي، التي ترى أن الحواس لا تمدنا دائماً بمعطيات حقيقية عن الواقع، فما يتشكل في العقل من صور (بصرية، سمعي، لمسة..) للأشياء المادية والأحداث المعنوية أو الاجتماعية قد تكون مغايرة تماماً لصورتها الحقيقية في الواقع، ولكن هذا لا يعني أن الصورة الذهنية للمثيرات المادية والأحداث المعنوية والاجتماعية مختلفة عما هي موجودة عليه في الواقع، لكن المقصود هو

أن هذه الصور الذهنية لم يتم إدراكها كما هي على حقيقتها في الواقع المادي والمعنوي والاجتماعي، بحكم ما يصل إلينا من معلومات عبر الحواس الخمسة، فالحواس قاصرة عن إمدادنا في بعض المواقف عن معلومات (حقيقية) بسبب طبيعة المثيرات أو الأحداث، فعندما نرى الشكل رقم (١)، فقد يبدو لنا أن الدوائر تتحرك مع أنها ثابتة:

الشكل رقم (١) نماذج من الخداع البصري



وعندما نرى شخصاً مبتسماً أو مريضاً أو حزيناً فإننا قد لا نتوقع أننا خضعنا للتضليل أو الكذب رغم أننا شاهدنا ابتسامة الأول وتحققنا من مرض الثاني وحزن الثالث، وهذا الافتراض يتطلب من المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية تشجيع الفرد للقول بأن الحواس تمدنا بمعلومات مخادعة مما يجعله يستمر في البحث عن حقيقة الأمور ولا يقف عند حد معين، كما تجعل الفرد يغير العالم من حوله بمجرد قدرته على التحقق من معلوماته ومصادرها (Mercer, D., 2011, pp33-39).

٣- **احترام رؤية الآخرين للعالم المادي والمعنوي والاجتماعي:** هو مبدأ مستمد من مدخل النظرية السلوكية لعلم النفس الأمريكي وعلم النفس (الجشتالتي)، التي تفسر سلوك فرد ما على أساس الخبرة والتعلم من جهة، وعلى أساس السياق الذي يوجد فيه من جهة أخرى، فلكل فرد مجموعة من القيم والمعتقدات والتوجهات الاديولوجية والعقائدية والدينية والسياسية.. التي تحدد أنماط سلوكه التي تختلف عن سلوك الآخرين في نفس الموقف والمثير، فقد يبدوا سلوك شخص ما على أنه تحد للقيم والعادات والتقاليد في مجتمع معين ولكنه ليس كذلك في مجتمع آخر، فلو طلب من شخص يعيش في مجتمع محافظ كتابة موضوع عن تعليم وعمل المرأة سيكون مختلفاً عن الموضوع الذي يكتبه شخص آخر يعيش في مجتمع ليبرالي متحرر، ولكن على المدرب الذي يستخدم استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية أن يحترم ويتقبل جميع وجهات النظر المختلفة حول موضوع محدد، وفي الوقت نفسه يسعى إلى تعديل غير المناسب منه،

مما سيؤدي إلى نتائج إيجابية على الصعيد الشخصي والاجتماعي (Montague, M., 2012, pp1118-1120).

٤- **وراء كل سلوك دافع:** هذا المبدأ مستمد من النظرية التحليلية لعلم نفس الاستبطان (النظرية الفرويدية)، التي ترى أن الذي دفع (س) للقيام بسلوك ما هو دافع ما يقف خلف ذلك السلوك، وهذا الافتراض يتطلب من المدرب الذي يستخدم استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية أن يفصل بين السلوك والدافع الذي يقف خلف ذلك السلوك، وألا يقيم الأفراد بناءً على سلوكهم فقط بل بناءً على الدوافع والنيات التي تقف خلف ذلك السلوك، فإذا القي القبض على موظف ما بسبب سرقة المال العام لابد من عدم تقييمه كسارق فقط لأنه أساء الأمانة، بل لا بد من البحث في الدوافع التي وقفت خلف سرقته للمال العام، فقد تكون ابنته مريضة مثلاً وتحتاج إلى علاج باهظ الثمن، فإدراك الدافع قد يبرر السلوك ويجعل المدرب بالبرمجة اللغوية العصبية يتجنب خطر الوقوع في التعميمات، وبالتالي فإن التدخل الإيجابي لتغيير الدافع قد يؤدي إلى تغيير إيجابي في تغيير السلوك ويجعل الموظف يطلب سُلفة على الراتب لمدة سنة مثلاً (Mercer, D., 2011, p40).

٥- **السلوك يتأثر بكم المعلومات المتوفرة:** هذا المبدأ مستمد من نظرية علم النفس الجشتالتي، التي ترى أن سلوك أي فرد يرتبط بمدى خبراته السابقة وعمق معرفته بها، وبالتالي كلما تغير كم وكيف المعلومات تغير كم وكيف السلوك، فقد يكون لدى الفرد معلومات غير مكتملة مثلاً عن المجتمع الأمريكي فيقول إن جميع مواطني الولايات المتحدة الأمريكية هم ضد حريات الشعوب، ولكن بمزيد من البحث والتقصي عن المعلومات قد تتوضح حقيقة المجتمع الأمريكي وأنه يقف في كثير من الأحيان ضد غطرسة حكوماته ومحاولة هيمنتها على الشعوب، وهذا الافتراض يتطلب من المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية أن يدفع بالفرد إلى تعديل وتغيير وإغناء معلوماته ومصادرها كي لا يقع في خطأ التعميم والأحكام المغلوطة (Montague, M., 2012, p1120).

٦- **المرونة بدلاً من المقاومة:** تستند هذه الفرضية على مبادئ التعلم المستمدة من علم النفس السلوكي، التي تشير إلى أن التعلم يحدث إذا توفرت في العضوية البشرية القدرة على تغيير الاستجابات السلوكية كلما تغير المثير، وهذه الفرضية تتطلب من المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية حث الفرد على تعديل سلوكه كلما تكشفت له معلومات جديدة عن خطأ السلوك السابق، مما يجعل الفرد يسيطر على المواقف من حوله بدلاً من الجمود الذي يسيطر عليه (Mercer, D., 2011, pp41-42).

٧- **لكل خبرة سابقة شكل معين في الصورة الذهنية فإذا تغير الشكل تغيرت الصورة الذهنية:** تستند هذه الفرضية على مبادئ علم النفس السلوكي، التي تشير إلى أن المثيرات التي تثير المخاوف المرضية غير الطبيعية (الفوبيا) تتركز في الذهن وتوجه السلوك بصورة غير طبيعية (مرضية)، فإذا تغير شكل إحساسنا بها تغيرت المخاوف المرضية المرتبطة بها، فالفرد الذي يخاف من القط ذي اللون الأبيض يمكن اقتران اللون الأبيض بأشياء أخرى محببة لديه (سترة بيضاء، لحية بيضاء..)، وعلى المدرب الذي يستخدم استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية العمل على تغيير الصور الذهنية غير الطبيعية لدى الفرد لتغيير مخاوفه غير الطبيعية (Montague, M., 2012, p1121).

٨- **يتم الاتصال البشري على مستوى الشعور واللاشعور:** هو مبدأ أساسي من مبادئ التحليل النفسي للتنويم المغناطيسي، فقد يكره الفرد شيئاً ما لأنه يمتلك (عند مستوى اللاشعور) خبرة سيئة عن شخص آخر مثلاً يشبه الشخص الذي يتواصل معه، أو لأنه يحمل ذات الاسم، أو يرتدي ذات الياقة..، وإذا تمكن الفرد من التخلص من الخبرات السيئة اللاشعورية تمت عملية التواصل بنجاح على المستوى الشعوري، وعلى المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية تمكين الفرد من إزاحة سيطرة اللاشعور على الشعور حتى يتمكن من السيطرة على عملية التواصل بنجاح وتحقيق أهدافه التي يسعى إليها من خلال ذلك التواصل (Mercer, D., 2011, p42).

٩- **الاتصال البشري له شكل لفظي وشكل غير لفظي:** فالتواصل يتضمن ثلاثة عناصر (المرسل – الرسالة – المستقبل)، والرسالة قد يكون لها شكل لفظي (منطوق، مكتوب)، أو غير لفظي (حركات الجسم، التعابير الوجهية، التواصل البصري)، وعلى الفرد الاستفادة من مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي للتعبير عن ذاته ومشاعره وأفكاره وفهم ذات وأفكار ومشاعر الآخرين.

١٠- الاستفادة من خبرات الماضي الناجحة للسيطرة على الحاضر والمستقبل.

١١- **الإيمان بقدرة الفرد على انجاز المهام:** فالبرمجة اللغوية العصبية تؤمن بقدرة الفرد على تخطي جميع المعوقات التي يمكن أن تواجهه إذا عمل على الشعور بالمشكلة وتحديدها بدقة، ووضح الحلول الممكنة لها، واختبر تلك الحلول الواحد تلو الآخر، ثم استقر على حل معين يحقق أقل التكاليف وأقل جهد ووقت ممكن.

١٢- **تحمل المسؤولية:** فلابد للفرد من تحمل نتائج تصرفاته على الصعيد الشخصي والاجتماعي، ومواجه المشكلات التي يكون هو سببها، والاعتراف بها، فهو بذلك تخطى ما يقارب (٥٠%) من تبعات

تلك المشكلة على نفسه وعلى الآخرين، وهذا بدوره يشجع الاتصال الفعال بين الفرد وذاته، وبين الفرد والآخرين المحيطين به.

١٣- **مجاراة الآخرين في عملية التواصل:** فقد يصادف الفرد أفراداً يختلفون عنه من حيث العمر، والخبرات السابقة، والمكانة الاجتماعية.. باتجاه الأعلى أو الأدنى، وفي كلا الحالتين يجب على الفرد السعي للاستزادة ممن هو أعلى منه، والنزول إلى مستوى من هو أدنى منه، فبذلك تتحقق عملية التواصل الفعال (Montague, M., 2012, pp1123-1125).

١٤- **الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التواصل:** وهو من المبادئ الأساسية في علم النفس السلوكي والبرامج التعليمية، وقد تم توظيفه في البرمجة اللغوية العصبية لأهميته، وتشير التغذية الراجعة إلى معلومات تقدم للفرد عن نتيجة سلوكه أو إجابته، وبالتالي يجب على الفرد تعديل السلوك إذا قدمت له معلومات أن ما قام به هو خطأ، أو الاستمرار في تبني السلوك إذا قدمت له معلومات أن سلوكه ناجح (Mercer, D., 2011, p43).

إن تلك الافتراضات النظرية وغيرها من أهم ما كتب حديثاً واقتبس من مدارس علمية في علم النفس السلوكي وعلم النفس الجشتالتي وعلم التحليل النفسي والتنويم المغناطيسي، وقد أوردت المراجعة العلمية على مواقع الانترنت أكثر من (١٥٠) افتراض نظري تم انتقاء أهمها والتي تخدم البحث الحالي.

ثالثاً- موضوعات البرمجة اللغوية العصبية:

للبرمجة اللغوية العصبية موضوعات عديدة تبحث فيها وترتكز عليها كامل الجهود الهادفة إلى تحسين عملية التواصل بين الفرد وذاته وبين الأفراد الآخرين، حيث عملت على تنظيم المصطلحات المتضمنة في تلك الموضوعات وفهمها، لكي يصار إلى توظيفها بالشكل الأمثل من قبل المدرب الذي يعمل على تعديل عملية التواصل بالبرمجة اللغوية العصبية، ومن أهم تلك الموضوعات:

١- **القدرات العقلية:**

التي تتضمن العمليات المعرفية العقلية العليا التي يستخدمها الفرد في تحقيق عملية التواصل اللفظي وغير اللفظي بنجاح ومن أهم تلك القدرات العقلية:

أ- **الانتباه (Attention):** من أهم القدرات العقلية المعرفية لدى الفرد، وتتمثل في القدرة الواعية على الاختيار وتركيز الحواس على المثير المناسب من بين مجموعة مثيرات (سمعية أو بصرية أو لمسية أو حركية)، مما يؤدي إلى تحقيق الخطوة الأولى في عملية التواصل، وأما عدم الانتباه فيشير إلى ضعف في

توظيف هذه القدرة العقلية لتحقيق الغاية الأولى لفهم رسائل الآخرين في التواصل سواء أكانت تلك الرسائل لفظية أم غير لفظية (Bryan, J. H. & Bryan, J. H., 2009, p90).

ب- **الذاكرة (Memory)**: التي تتضمن مكون **الذاكرة قصيرة المدى (Short-Term Memory)** لاسيما المهام النمطية للذاكرة السمعية والبصرية قصيرة المدى، التي تمكن من حفظ مجموعة من المثيرات (السمعية والبصرية..) تتراوح بين خمسة إلى سبعة مثيرات، والقدرة على استرجاع أكبر قدر ممكن منها، ومكون **الذاكرة العاملة (Working Memory)** أهم مكونات الذاكرة لتجهيز ومعالجة المعلومات كما يفعل الحاسب الآلي، التي تؤثر بشكل كبير في عمليات إدراك رموز التواصل، من خلال التركيز على كل متطلبات التجهيز والتخزين، فتعمل على تحويل المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى إلى الذاكرة طويلة المدى، وتسترجع من الذاكرة طويلة المدى، ومكون **الذاكرة طويلة المدى (Long- Term Memory)** التي تختزن المعلومات والصور الذهنية والمثيرات السمعية والبصرية.. المحولة من الذاكرة قصيرة المدى عبر الذاكرة العاملة (McLean, J. F., & Hitch, G. J., 2009, pp245-249).

ج- **الإدراك (Perceptual)**: وهو عملية عقلية معرفية تتضمن التعرف على المثيرات الحسية الواردة من الحواس الخمسة، وتجميعها، ومعالجتها في إطار الخبرات السابقة، وإعطائها معانيها ودلالاتها، وتحويلها إلى صورة عقلية، وتحتل عمليات الإدراك موقعاً مركزياً في مهارات الاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات الانتباه، بل وتتوقف عليها في معظمها إن لم تكن نتيجة لها، وتقسم عمليات الإدراك إلى **الإدراك البصري (Visual Perception)** وتوظيفه في عملية التواصل غير اللفظي (نظرات العين، حركات الجسم، التعابير الوجهية، الكلمات المطبوعة..) بين الأفراد، أما عمليات **الإدراك السمعي (Auditory Perception)** تتضمن التعرف على الأصوات وإعطاءها معنى، مما يعزز إدراك الخبرات السمعية من خلال الانتباه للأصوات وإدراكها وتذكرها وليس في سماعها فقط، وتعد أساسية لعمليات التواصل اللفظي الشفهي بين الفرد ذاته (الكلام الداخلي)، وبين الفرد والآخرين المحيطين به.

د- **اللغة (Language)**: المكون الرئيسي في عملية التواصل، والتي تعمل على نقل الرسائل التواصلية اللفظية (الشفهية والكتابية) من المرسل إلى المستقبل، ولها نوعان **اللغة الاستقبالية (Receptive Language)** التي تتعلق بعمليات الإنصات للمتحدث، وسماع الأصوات النوعية، وإدراك وفهم التجمعات الصوتية للكلمات والجمل، واستيعاب الرسالة الصوتية عموماً، أما المكون الثاني فهي **اللغة التعبيرية (Expressive Language)** المرتبطة بالنطق والتعبير الشفهي عن الذات والمشاعر، من خلال استرجاع الكلمات، أو إعادة ما تم سماعه، وبناء الجمل وتركيبها وتنظيمها، والتعبير عن الأفكار بجمل كاملة، أو

الاقتصار على كلمات مفردة أو جمل صغيرة، وإصدار الأصوات والنطق، وإصدار التراكيب اللغوية، والصرف والنحو، وزمن الفعل أثناء الحديث، أو صيغة الملكية، أو المقارنة، أو تسلسل الأحداث.

هـ- **التفكير (Thinking)**: التي تعتبر من أهم القدرات العقلية المعرفية في عملية التواصل وحل المشكلات بحسب التوجهات الحديثة للبرمجة اللغوية العصبية، وتعتبر من المحكات الرئيسية لتحقيق نجاح الفرد في السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية من حوله، ولا يقصد بالتفكير الدرجة على اختبار الذكاء، ولكن يقصد به القدرة على التبصر في جميع عناصر المشكلة وتحديد ما بينها من علاقات من خلال الرقابة العقلية النشطة، وتنظيم النتائج، وتناسق العمليات العقلية والمعرفية، وتنظيم الطرائق والخطط التي تساعد على حل المشكلات البيئية والاجتماعية والتواصلية بشكل أفضل، وتطبيق الفرد لما تعلمه، وتنظيم أفكاره قبل أن يستجيب، والبعد عن التفكير الحسي والميل إلى التفكير المجرد بعناصر المشكلة المادية، وإتباع التعليمات وتذكرها، والقدرة على الاستدلال والتحليل المنطقي وتشكيل المفاهيم، والقدرة على تحقيق مهمات التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، والمرونة المعرفية وسرعة التفكير، وتوزيع الانتباه، وتنظيم المعلومات في الذاكرة، كذلك القدرة على التخطيط لحل المشكلات، وملاحظة كيف تتطور المواقف المشكِّلة، وتحديد المشكلة مع نفسه، وتوظيف القدرات العقلية اللازمة لاستخدام استراتيجيات منظمة في حل المشكلات حين التعامل معها (Bryan, J. H. & Bryan, J. H., 2009, pp91-96).

٢- **المكونات المعنوية (المفاهيم والمعتقدات والقيم):**

إن مجمل عمل استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية يتركز على تحديد ما لدى الفرد من مفاهيم ومعتقدات وقيم، ثم العمل على قياسها من خلال الآثار التي تتركها على السلوك، ومن ثم تحديد مدى سلبية ذلك السلوك أو إيجابيته خلال عملية التواصل، وبالتالي فإن نقل المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية هو تعديل السلوك البشري أو المحافظة عليه من خلال تعديل المفاهيم والمعتقدات والقيم أو المحافظة عليها، فالسلوك هو دالة للمكونات المعنوية (المفاهيم، المعتقدات، القيم) التي تعتبر من وجهة نظر علم النفس الحديث مكونات فرضية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يمكن الاستدلال عليها من خلال الآثار التي تتركها على السلوك، وبالتالي فإن تعديلها يؤدي إلى تعديل السلوك (McLean, J. F., & Hitch, G. J., 2009, pp245-249).

٣- **السلوك:**

إن السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس، هو السلوك الحادث الذي يصدر عن الفرد، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي يتم العمل عليها وتحضا باهتمام خاص في مجال البرمجة اللغوية العصبية، والسلوك

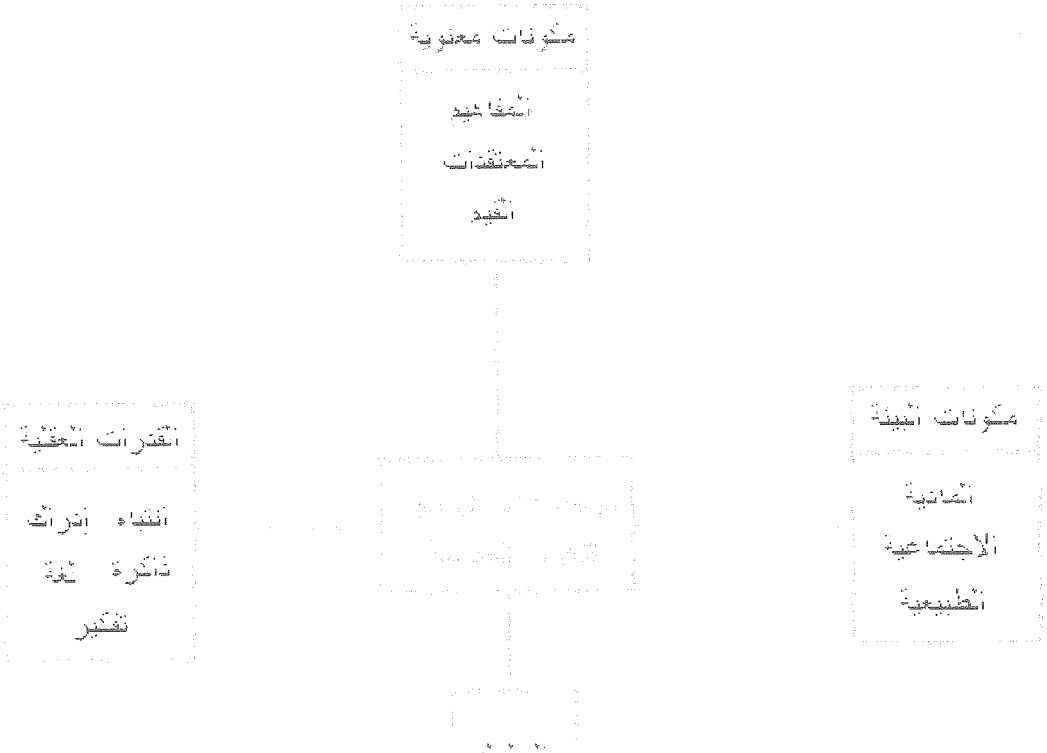
هو حاصل استجابة الفرد لمثيرات خارجية (سمعية، بصرية، لمسية، معنوية اجتماعية..) أو حاصل استجابة الفرد لعمليات عقلية داخلية (ذاكرة، تفكير..) أو دوافع داخلية وحاجات مادية (طعام، شراب..) أو معنوية (عاطفية، انفعالية..)، والمدرب في البرمجة اللغوية العصبية يحاول تمكين الفرد من السيطرة على جميع تلك المنبهات المثيرة للسلوك سواء أكانت داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مما يمكن الفرد من السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية من حوله وتوظيفها بما يحقق له السعادة والنجاح (Bryan, J. H. & Bryan, J. H., 2009, p100).

٤- مكونات البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية:

من أهم الموضوعات التي تبحث فيها البرمجة اللغوية العصبية، فجل عملها يتركز على تمكين الفرد من توظيف العمليات العقلية العليا (الذاكرة، الانتباه، التفكير، الإدراك، اللغة)، وتوظيف المفاهيم والقيم والمعتقدات، وتعديل السلوك ليتمكن الفرد من السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية من حوله، بما يحقق للفرد السعادة والنجاح والتفوق على الصعيد الشخصي والاجتماعي (McLean, J. F., & Hitch, G. J., 2009, p250).

ويوضح الشكل رقم (٢) كيفية تفاعل الموضوعات الأساسية للبرمجة اللغوية العصبية لتمكين الفرد من تحقيق النجاح على الصعيد الشخصي والاجتماعي:

الشكل رقم (٢) يوضح الموضوعات التي تهتم بها البرمجة اللغوية العصبية



رابعاً- التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية:

منذ بدء ظهور مفهوم البرمجة اللغوية العصبية في عقد السبعينات من القرن الماضي لوحظ امتداد أثر التطبيقات والممارسات العملية – لهذا التوجه الجديد في العلوم النفسية – ليشمل عدة مجالات للنشاط الإنساني بما يحقق له النجاح والتفوق والسعادة، ومن أهم تلك المجالات:

١- التربية والتعليم:

إذ تمكن تقنيات واستراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية المعلم من تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لكل وحدة دراسية، والتخطيط لتنفيذها بتعيين الوسائل التعليمية المناسبة، والطرائق التدريسية المناسبة للمادة التعليمية والمناسبة للتلاميذ، ثم التحقق من كفاءة المعلم في تحقيق تلك الأهداف بعملية تقويم تتبعية (مستمرة) ونهائية، وبالنسبة للتلاميذ فإن البرمجة اللغوية العصبية تعمل كوسيلة من وسائل التوجيه والإرشاد المدرسي لجعل المادة التعليمية أكثر تشويقاً، وزيادة فعالية وسائل الإيضاح من خلال تحقيق التفاعل بينها وبين التلاميذ بفعل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية التي يستخدمها المعلم، كما تساهم في تعليم التلاميذ بعض الاستراتيجيات لعمليات الحفظ والتذكر للمواد الأكاديمي (قراءة، كتابة، رياضيات، علوم..)، وتنظيم الوقت واستثماره بالشكل الأمثل، وعلى المستوى الاجتماعي التربوي تساهم البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق التفاعل الاجتماعي السليم بين المعلم والتلاميذ وبين التلاميذ أنفسهم.. وفوائد أخرى عديدة (Price, L. A., & Shaw, S. F. , 2009, pp13-14).

٢- التوجيه والإرشاد النفسي (الفردي والجماعي):

إذ تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تحقيق الفائدة من استخدام استراتيجياتها لتمكين الفرد من القدرة على إدراك ذاته بصورة أفضل وأكثر واقعية، وتمكينه من تجاوز مصادر الخوف والقلق التي يمكن أن تعتريه، وتحقيق أعلى درجات الشعور بالأمن النفسي الشخصي والاجتماعي، والتخلص من بعض مظاهر العادات السلبية، وزيادة الشعور بالثقة بالنفس من خلال تمكين الفرد من الإدراك والتقدير الجيد ما يمتلكه من قدرات واستعدادات عقلية ومعرفية (انتباه، إدراك، ذاكرة، لغة، تفكير) وقدرات جسدية، واستغلالها بالشكل الأمثل بما يحقق له النجاح والتفوق التعليمي والمهني والاجتماعي، وتحقيق أعلى درجات الصحة النفسية، كما أن للبرمجة اللغوية العصبية تقنياتها في عمليات التوجيه والإرشاد الجماعي للمشكلات الزوجية وسوء عملية التواصل بين أفراد الأسرة، والإرشاد الجماعي التربوي والتعليمي، والإرشاد المهني (Price, L. A., & Shaw, S. F. , 2009, pp14-16).

٣- السياسة:

حققت البرمجة اللغوية العصبية الكثير من الفوائد للحكومة الأمريكية منذ البدايات الأولى لنشأتها، إذ تستخدم الكثير من الاستراتيجيات النفسية والإعلامية والدعائية لتحقيق غايات الحكومات والشعوب، كما تمكن أصحاب القرار السياسي من التعرف على توجهات وتفضيلات الشعوب، وتمكن السياسي من تقديم نفسه بأفضل صور ممكنة للرأي العام أو الناخب مثلاً، كما تساعد في إقناع المؤيدين وحتى المعارضين لبرنامج سياسي معين باستراتيجيات وأهداف وتقانات التخطيط والتنفيذ للمرحلة القادمة، ومن أهم مجالات البرمجة اللغوية العصبية على الصعيد السياسي تمكين فريق التفاوض مثلاً من التعرف على نوايا الطرف المقابل وأهدافه من قراءة مابين السطور أو التعابير الوجهية أو نبرات الصوت..، وبالتالي الوصول إلى اتفاق بأقل الخسائر وأكبر الغنائم، إن مجال العمل السياسي الداخلي والخارجي واسع جداً ولم يتم رصد الكثير من تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية فيه، لكن السنوات القادمة ستكشف المزيد عن أهمية هذا التوجه الجديد في مجال السياسة الداخلية والخارجية (Price, L. A., & Shaw, S. F. , 2009, pp15-19).

٤- إدارة الأعمال الخدمية والإنتاجية والتسويقية:

أحد أهم المجالات التطبيقية التي برزت فيها استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية وحققت نجاحات ملحوظة قابلة للقياس والتقييم قبل وبعد تطبيقها في المؤسسات الخدمية والإنتاجية والتسويقية، إذ تمكن أصحاب القرار (كمجلس الإدارة مثلاً) من التحديد الدقيق للأهداف العامة طويلة المدى والمرحلية والخاص قصيرة المدى، كما تمكن من التخطيط الاستراتيجي لدورة عملية الإنتاج، وتحفيز الموظفين على زيادة العمل من خلال تحقيق التواصل السليم معهم، كما تمكن من التواصل الفعال مع زبائن وعملاء المؤسسة وزيادة المبيعات والتسويق للبضائع والخدمات، وتساعد في تمكين مجلس الإدارة من جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها عن أهم المشكلات التي تعترض عملية الإنتاج والتسويق وتحقيق الربحية، من خلال الشعور بالمشكلة وتحديدها، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم التحقق من فعالية الحلول..، كما تمكن تقنيات البرمجة اللغوية العصبية من تمكين أصحاب القرار من تنظيم وإدارة الاجتماعات وتحقيق الفائدة القصوى منها، كما تمكن من حسن الاختيار الوظيفي للأفراد لشغل مختلف الأعمال التي تتوافر في المؤسسة من خلال تحليل قدرات وإمكانات المرشحين لشغل الوظائف (العقلية، المعرفية، الجسدية) بما يحقق المطابقة بين متطلبات العمل الوظيفي وشاغل الوظيفة (Weinberger, L, 2011, pp19-21).

٥- التواصل:

إذ تمكن البرمجة اللغوية العصبية الفرد من امتلاك مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية للتعبير عن الذات والمشاعر والحاجات.. وإقناع الآخرين بوجهة نظره تجاه موضوع معين (معتقد، مفهوم، قيمة..)، كما تمكن من امتلاك القدرة على تحديد الرسائل التي يرغب الفرد بإيصالها لفرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين، كما تمكن من تحديد خصائص الرسالة والمستقبل لها، وكيفية تعديلها بتغير الظروف المحيطة (النفسية والاجتماعية) (Weinberger, L, 2011, pp19-23).

وكون عمليات التواصل من المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية فقد تم تخصيص قسم كامل للحديث عنها من ضمن الدراسة النظرية، وذلك لبيان تعريف عملية التواصل، وعناصرها، وأهدافها، وأشكالها، ومعوقات التواصل الناجح، والتي سيتم شرحها بالتفصيل في القسم التالي من الدراسة النظرية تحت عنوان (مهارات التواصل).

خامساً- القوانين التي تحكم العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية:

بعد الاطلاع على مفهوم البرمجة اللغوية العصبية، والإحاطة بأهم التعاريف التي حددت المعالم الرئيسية لهذا التوجه الجديد في تنمية القدرات الشخصية والاجتماعية، وبيان الموضوعات التي تحيط بها، والمجالات التي تختص بها، لابد لنا من سبر أهم القوانين الأخلاقية التي تحكم آلية العمل بالبرمجة اللغوية العصبية.

حيث تم وصف المهام التي يمارسها الاتحاد العالمي للبرمجة اللغوية العصبية (International Union of Neuro- Linguistic Programming: IUNLP)، التي تتمثل بتسهيل وتنظيم هذا العلم على مستوى العالم، ووضع آليات أخلاقية وتقنية لتطبيقاته، من خلال توحيد المعايير والتحسين المستمر والإضافات للبرمجة للغوية العصبية، بصياغة مجموعة مبادئ أخلاقية ومجموعة معايير يلتزم بها ممارس البرمجة اللغوية العصبية، بهدف تهيئته وجعله مدرباً بارعاً، حيث يخضع المدربون مواصفات صارمة مقننة ومنظمة، ويشرف على إعداد المدربين بشكل دوري ولجميع ممارسي البرمجة اللغوية العصبية حول العالم.

ويشترط للانضمام للإتحاد أن يكون الممارس مدرّباً متقناً يمر بمرحلة اختبار لضمان تمتع المدرب بقدرات تتوافق ومعايير الاتحاد الأخلاقية، والاتحاد العالمي قام بالتصديق على شهادة التدريب مع أهمية حضور المدربين واجتياز دورات للإتحاد المقررة، وهو ما انعكس على قدرات المدربين ومعرفتهم الذي كان الطريق العملي الوحيد الذي قرر مؤهلات المدربين وتطبيقهم لنماذج الاتحاد العالمي للبرمجة اللغوية العصبية ومعاييره، وعضوية الإتحاد العاملي للبرمجة اللغوية العصبية على مستوى قارات الأرض الخمس والتي اتفقت على هذه المعايير في التدريب ومعايير الأخلاق والمهارة والقدرة في تدريب البرمجة اللغوية العصبية.

وأول تدريب لممارسي البرمجة كان في مدينة (ميونخ) في ألمانيا في آب عام (١٩٩٤)، بحضور (٧٥) شخص، تلاه اللقاء الثاني في مقاطعة (كان) في مدينة (سدني) في استراليا في تشرين الأول من عام (١٩٩٤) بحضور (٤٠) شخص، وكان اللقاء الثالث في مدينة (تورنتو) بكندا بأيار من عام (١٩٩٥)، واللقاء الرابع تم في مدينة (ميونيخ) بألمانيا في آب عام (١٩٩٥)، واللقاء الخامس تم في مدينة (كان) بواشنطن في آب من عام (١٩٩٦)، ثم اللقاء السادس في إنكلترا في عام (١٩٩٧)، وتم اللقاء السابع في مدينة (كان) في (مانشستر إنكلترا) في آب من عام (١٩٩٨)، ثم اللقاء الثامن تم في (مانشستر إنكلترا) عام (١٩٩٩)، ثم اللقاء التاسع كان في (كبنهاكن) بالدنمارك في تموز من عام (٢٠٠٠) (Wong, B., 2010, pp21-24). وتلاه العديد من اللقاءات وصولاً إلى ميثاق أخلاقيات ممارسة البرمجة اللغوية العصبية، الذي اعتمد بعد عقد مؤتمر رابطة الكويت للبرمجة اللغوية العصبية في تشرين الثاني لعام (٢٠٠٢)، الذي بدأ بتعريف البرمجة اللغوية العصبية بأنها "تقنيات ومهارات تهتم بالتنمية الذاتية والبشرية"، ويجب على ممارسي البرمجة اللغوية العصبية التقيد بالأخلاقيات التالية:

- احترام كرامة الإنسان وقيمه.
- ممارسة البرمجة اللغوية العصبية بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.
- العمل بما يتوافق مع الافتراضات النظرية للبرمجة اللغوية العصبية.
- الحرص على المصداقية والاستقلالية والحيادية في ممارسة البرمجة اللغوية العصبية بعيداً عن المصالح الشخصية.
- تقديم الممارسين لأنفسهم ومؤهلاتهم وخبراتهم بكل أمانة، وتقديم خبرات ومهارات أي طرف ثالث يحولون له عملائهم بأحسن صورة يعرفونها.
- ممارسة البرمجة اللغوية العصبية في حدود قدراتهم وغلى أعلى مستوى ممكن، مع التطوير المستمر لمهاراتهم ومعلوماتهم دون الدخول في اختصاصات العلوم الأخرى.
- تقديم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية كأحد الخيارات المطروحة وليست حلاً وحيداً لأي مشكلة.
- العمل كسفراء للبرمجة اللغوية العصبية بحيث يقدمونها كأسلوب محترف وفعال يساعد الناس والمنظمات مع تحاشي إقحامها في الصراعات.
- احترام سرية من يطلب مساعدة ممارس في البرمجة اللغوية العصبية والحفاظ على المعلومات الشخصية التي يبوح بها.
- احترام الاجتهادات والمدارس المختلفة في البرمجة اللغوية العصبية بما لا يخرج عن الأسس العامة لها.

- التعاون بين الممارسين وتحاشي الدخول في صراع استقطاب العملاء.

- الحرص على فهم توقعات العميل والأطر والأسس التي سيتم تلبيتها من خلالها، ومساعدة العميل على فهمها والعمل بجدية على تحقيقها وفق مبدأ الواقعية والمسؤولية والقيم.

- احترام النظم والقوانين وعدم مساعدة أي سلوك يتنافى مع القوانين المعمول بها أو تشجيعه.

- الحرص على ممارسة تقنيات البرمجة اللغوية العصبية المتمكن منها وتشجيع الممارسين الآخرين على ذلك، وذلك لحماية العملاء.

- التفاعل الإيجابي مع المجتمع بطرق تسعى إلى تدعيم صورة البرمجة اللغوية العصبية وممارسة تقنياتها (رابطة الكويت للبرمجة اللغوية العصبية، ٢٠٠٢، ص٥-٧).

المبحث الثاني

مهارات التواصل

- مقدمة.

أولاً- تعريف مفهوم التواصل.

ثانياً- عناصر عملية التواصل.

ثالثاً- أشكال التواصل.

رابعاً- أهداف التواصل.

خامساً- الخصائص العامة للتواصل.

سادساً- خصائص التواصل الناجح (التواصل المقنع).

سابعاً- معوقات التواصل.

ثامناً- مجرى عملية التواصل (شبكات التواصل).

تاسعاً- فنيات التواصل.

- **مقدمة:**

تعد مهارات التواصل من أهم النشاطات الإنسانية اليومية التي يمارسها البشر، فبواسطتها تم نقل الحضارات عبر التاريخ، وعبرها تم تفهم الإنسان لحاجات أخيه الإنسان، وفي المبحث الثاني من (الدراسة النظرية) تم البحث في مفهوم التواصل كأحد أدوار العمل التنظيمي في إدارة المؤسسات والمنظمات الخدمية والإنتاجية، ثم تحديد أهم عناصر عملية التواصل ألا وهي (المصدر المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الاستجابة أو التغذية الراجعة، التأثير)، ثم البحث في أشكال التواصل (اللفظي، غير اللفظي)، وصولاً إلى أهداف التواصل وهي (تغيير المعلومات، تغيير الاتجاهات، تغيير السلوك)، ثم البحث في الخصائص العامة للتواصل المتمثلة بكون التواصل عملية (ديناميكية، دائرية، مستمرة، لا تتكرر، غير قابلة للإلغاء، معقدة)، ثم عرض أهم خصائص التواصل الناجح (المقنع) والتواصل غير الناجح (غير المقنع) التي ترتبط بكل من عنصر من عناصر عملية التواصل، ثم البحث في مجرى عملية التواصل والتي لها ثلاثة أنماط رئيسية أو شبكات هي (الشبكة التسلسلية، الشبكة الدولابية، الشبكة الدائرية، الشبكة ذات القنوات المتعددة)، ثم عرض أهم فنيات التواصل وهي (فنية الصمت، فنية الإنصات، فنية إعادة العبارات، الانعكاس، فنية التوضيح).

أولاً- تعريف مفهوم التواصل:

يعد موضوع التواصل أحد أهم النشاطات الإنسانية القديمة قدم وجود الإنسان على هذه الأرض، وقد تطور البحث في عملية التواصل وتعددت الدراسات فيه، الأمر الذي جعل الكثير من الباحثين يطلقون على الفترة الممتدة بين النصف الثاني من القرن العشرين حتى هذه اللحظة عصر الاتصال والتواصل؛ وقد أسهم عدد من العلماء في ميادين (علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، علم الاقتصاد وإدارة الموارد البشرية..إلخ) من أمثال **كارل هوفلاند (Karl Houghland)** التي تركزت بحوثه حول سيكولوجيا التواصل والإقناع، **وبول لزرزفيلد (Paul Lizerfield)** الذي بحث في اقتصاديات التواصل ونقل البيانات وتأثيراتها طويل المدى، **وكورت ليفين (Court Levine)** الذي بحث في تأثير سلوك الجماعة على سلوك الفرد وتأثير سلوك الفرد على سلوك الجماعة، ومع ذلك لم يقف الاهتمام بدراسة موضوع التواصل على علم بعينه، بل استحوذ على اهتمام عدد كبير من الباحثين الذين ينتمون إلى ميادين بحثية مختلفة، ولم يقف عند حدود علم النفس، بل امتد ليشمل ميادين (السياسة، الجيش، الاقتصاد، الإنتاج، إدارة الأعمال..إلخ) (عكاشة، ٢٠٠٠، ص٣٠٣).

إن التواصل من الصلة والاقتراب والاحتكاك والتفاعل بين الأفراد، وبالتالي التأثير والتأثر، وهو عملية اجتماعية وظاهرة إنسانية عرفت منذ الأزل من أجل المشاركة في المعلومات والأفكار والاتجاهات، ويتسع معنى كلمة (**التواصل**) ليشمل المواقف والأدوات كافة التي تكون مسئولة عن توصيل منبه معين (**معلومة**) إلى المتلقي الذي يقوم بدوره بعملية إصدار سلوك، كاستجابة لما يتلقاه من معلومات، سواء أكانت الاستجابة عبارة عن رد فعل إيجابي أو سلبي أو استفهام أو مجرد إشارة إلى أن الرسالة قد وصلت (السيد، ٢٠٠١، ص١١).

وقد درس التواصل في ميادين علوم كثيرة (علم اللغة، الدعاية والإعلان، علم النفس، علم الاجتماع، السياسة، الإدارة والتنظيم الإنتاجي والخدمي)، وفيما يخص هذا الميدان الأخير (الإدارة والتنظيم الإنتاجي والخدمي) درس التواصل لأهميته في بحث التفاعلات المختلفة بين جميع الموارد البشرية التي تسخر دورة الإنتاج؛ ويَعتبر **كولي (Cooley 1909)** التواصل بأنه الآلية التي بواسطتها تنشأ العلاقات بين الأفراد وتتطور، ويعني هذا أن العلاقات الإنسانية لا تتم إلا بتبادل معلومات ومفاهيم وصور (الزغل، ١٩٩٣، ص١٣٩).

تحقق عملية التواصل شكلها الأمثل من خلال التفاعل الاجتماعي التي تندمج فيه جميع عناصر العملية (المرسل – الرسالة – المتلقي)، وجميع القدرات العقلية المعرفية (الانتباه، الذاكرة، التفكير، الإدراك)، وجميع أشكال اللغة (اللفظية، غير اللفظية)، التي تعتبر ضرورية لتحقيق نجاعة التواصل الاجتماعي باتجاهين (بين المرسل والمتلقي بالتبادل)، فالتواصل من طرف واحد لا يعني أن العلاقة التواصلية قد تمت أو حدث التفاعل، بل لا بد من حصول الاستقبال من الطرف المتلقي وفهم الرموز التي تحملها الرسالة وتحويلها بالتالي إلى سلوك، أي ضرورة حصول عملية الإدراك والتعرف (مرعي، ١٩٩٩، ص٣١٧). كما يضيف **ستوتزال (Stoetzel 1963)** أن الفرد لا يتواصل مع غيره عن طريق اللغة الشفهية المنطوقة فقط، بل يستعمل كذلك وسائل أخرى كالمظهر الخارجي ليعطي صورة لشخصيته ربما تكون حقيقية أو مُظللة، كما يستعمل الحركات وتقاسيم الوجه والإيماءات (الزغل، ١٩٩٣، ص١٣٩).

وقد عرف (**هلال ٢٠٠٥**) التواصل بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في مؤسسة أو جماعة معينة من الأفراد ذات نشاط اجتماعي، إذاً هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية التواصل التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح لها بالقيام بجميع

النشاطات الممكنة (هلال، ٢٠٠٥، ص٢٥). ويرى **هوفلاند (Hofland 1998)** أن التواصل كمفهوم عملياتي يختلف عن الاتصال الذي يقتصر على نقل المعلومات والبيانات بطريقة لفظية (شفهية أو كتابية) أو غير لفظية (التعابير الوجهية ولغة الجسد..إلخ)، بل هو مفهوم أعمق وأكثر تأثيراً، فالتواصل من وجهة نظره هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بعملية التواصل) مثيرات (رموز لغوية، بيانات، تعابير...إلخ) ينتج عنها بالضرورة تعديل سلوك الآخرين والتأثير فيهم (عكاشة، ٢٠٠٠، ص٣٠٥).

وقد عرف **وليم فرانسويس (Francois 1977)** التواصل بحسب طبيعته بأنه سلوك الإنسان والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك إيجاباً أو سلباً (Francois, W, 1977, p43). كما عرف **جارلز ريت (Write 1979)** التواصل بحسب طبيعته وأهدافه بأنه عملية تبادل المعاني والأفكار بين الأفراد، وأن عملية التواصل هي عملية أساسية في المجتمعات الإنسانية كلها (البدائية والمتحضرة)، وهذه المجتمعات نشأت ونمت بفعل قدرة الإنسان على نقل المشاعر والأفكار والمعارف من شخص لآخر، ومن مجتمع بشري إلى مجتمع بشري آخر (Write, C., 1979, P11). كما ذكر **ستانتي (Stanty 2008)** تعريف لعملية التواصل والذي يعتبر من أحدث التعاريف، حيث يرى أن التواصل هو عملية نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات (باللغة الشفهية أو الكتابية) أو باللغة غير اللفظية بين المرسل والمستقبل أو بين مرسل ومجموعة مستقبلين، وهي عملية يقوم بها مصدر معين بقصد إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل معين، فالتواصل هو عملية إرسال رسالة معينة واستقبالها، إذ أن التواصل عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية الصلات بين الأفراد عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر مما يؤدي إلى التفاهم (Villanueva, D., 2010, p77). وبالتالي فإن **(مرعي ١٩٩٩)** يذكر أن هناك مجموعة من الخصائص للتواصل الاجتماعي تلخص بما يلي:

١- يعني التواصل تبادل رسائل ينتج عنها تفاهم بين شخصين أو أكثر، وقد تكون العلاقة مؤقتة أو طويلة الأمد.

٢- يعني التواصل قدرة فردين على اشتراكهما في نظام اجتماعي واحد واستخدام لغة مشتركة وبينهما مدركات مشتركة.

٣- تحمل كل إشارة مرسلة معنيين المعنى الحرفي والمعنى الضمني الذي يشمل الاستنتاجات وما تحمله المواقف من خلفيات.

٤- تتسم شبكات التواصل بأنها مقيدة ومحددة، بمعنى أن أية إشارة مرسلة لها اتجاه وتسير في قناة، إذ يحتاج التواصل لكي ينجح أن يختار الكلمات المناسبة للموضوع مرفقة بموقف معين من نبرة وصوت وحركة.

٥- يساعد التواصل في تحديد هوية الآخرين (المركز، الميول، الاتجاهات..) ليتم تكوين معلومات عنهم وتشكيل أسلوب للتعامل معهم.

٦- تعتبر اللغة من أهم أشكال التواصل والتفاعل لاستمرار الهوية الثقافية، كما يترافق الاختلاف في اللغة اختلاف في العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات..

٧- يساعد أسلوب ولهجة التعبير في التعرف على المستوى الثقافي والاجتماعي والطبقي والإقليمي للفرد، ويعتبر ناجحاً الفرد أو الزعيم الذي يتحدث مع الجمهور بلغتهم وأفكارهم واتجاهاتهم.

٨- ترتبط المسافة بين المرسل والمستقبل بدرجة الصداقة والألفة بينهما، إذ تكون المسافة بين الرئيس والمرؤوس غير المتآلفين أطول من المسافة بينهما في حال كونهما متآلفين.

٩- تكون المعلومات المشتركة محوراً للتواصل وتساعد في تشكيله وتفعيله (مرعي، ١٩٩٩، ص٣١٧-٣١٨).

ثانياً- عناصر عملية التواصل:

من مراجعة ما كتب في موضوع التواصل بين الأفراد والجماعات لوحظ أن عملية التواصل تتضمن (٦) مكونات رئيسية حددها (**عبد الحليم ١٩٩٣**) بما يلي:

١- **المصدر أو المرسل:** منشأ الرسالة، وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يحاضر، أو محطة إذاعية أو مطبعة أو تلفزيون.

٢- **الرسالة:** محور عملية التواصل وقد تكون كلمة مطبوعة أو عبارة أو رسماً أو حديثاً عبر وسائل الإعلام.. تتضمن أفكاراً أو مهارات أو معلومات نريد إيصالها للآخرين.

٣- **الوسيلة أو القناة:** الأداة التي تنقل الرسالة التواصلية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون القناة سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالتلفزيون.

٤- **المستقبل أو الجمهور المستهدف:** قد يكون رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو عجوزاً، وقد يكون طبيباً أو ممرضاً أو مريضاً، وقد يكون مديراً أو زبوناً..

لذا يجب على المرسل معرفة خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته والاستحواذ على تفكيره ومشاعره، فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه التواصلية والرامية إلى إحداث تغيير في معلوماته واتجاهاته أو سلوكه.

٥- **الاستجابة (التغذية الراجعة أو ردة الفعل)**: التي تعرف على أنها مدى قبول الفرد بالرسالة أو رفضها، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة، إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل ابتسامة أو غضب.. والاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل، إن الرسالة والوسيلة هما اللتان تقرران نوع الاستجابة.

٦- **التأثير**: وهو المحصلة النهائية للتواصل ويتم بتغيير معلومات المستقبل واتجاهاته وسلوكه بما يتفق مع أهداف المرسل (عبد الحليم، ١٩٩٣، ص١٠٠-١٠٣).

ثالثاً- أشكال التواصل:

١- **التواصل اللفظي**: يتضمن استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية (الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام..)، بطريقة لفظية شفهية منطوقة (أصوات الحروف والكلمات والجمل والأرقام)، أو لفظية مكتوبة أو مطبوعة (مطبوعات الحروف والكلمات والجمل والأرقام)، فاللغة نشاط عقلي راقٍ يعمل كشرط أساسي لتنظيم العمليات العقلية المعرفية، وكوسيط ضمني للتواصل الإنساني، فاللغة سوف تبقى على رأس أساليب التواصل جميعها، وهي أصل عملية التفكير في تواصل الفرد مع ذاته (الكلام الداخلي)، فالأشياء تقابل رموز وكلمات وجمل في ذاكرتنا التي تستوعب جميع الخبرات السابقة، وبعد الكلام الداخلي يمكن تحويله إلى لغة شفهية منطوقة تمكننا من التواصل مع الآخرين.

٢- **التواصل غير اللفظي**: يتضمن استخدام رموز غير لفظية لإيصال الرسالة للمستقبل، ومن أمثلتها التعابير الوجهية، حركات الجسم، إيماءات الرأس، نظرات العين والحملقة، الألوان، الأشكال، الرسوم، الأفلام الصامتة.. التي يمكنها أن توصل مضمون الرسالة إلى المستقبل أحياناً بشكل أفضل من التواصل اللفظي (عكاشة، ١٩٩٩، ص٣٠٨).

رابعاً- أهداف التواصل:

يحقق التواصل الفعال مجموعة بين الأفراد والجماعات مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى التغيير في المعلومات، والتغيير في الاتجاهات، وتعديل في السلوك:

١- **تغيير المعلومات**: من خلال تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة وواضحة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي، كما تتم عملية تغيير المعلومات من خلال تزويد المستقبل بمعلومات

جديدة وإضافية عن موضوع أو حدث معين لم يطلع علها أو لم يعرفها من قبل، كما تتم عملية تغيير المعلومات من خلال تصحيح المعلومات أو المفاهيم أو الأفكار الخاطئة التي علقت في ذاكرة المستقبل والتي قد تؤدي إلى سوء فهم للأفكار أو الأشخاص وبالتالي تؤدي إلى قرارات خاطئة وسلوك متعثر.

٢- **تغيير الاتجاهات:** فالاتجاه عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر بشعور الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم، والفرد يكون اتجاهاته عن جميع موضوعات الحياة من خلال خبراته الشخصية ومن تأثير الآخرين عليه (الأسرة، المدرسة، الأصدقاء، وسائل الإعلام..)، ومن ردود الفعل العاطفية ومن الحياة، ويتم له التعرف على اتجاهات الأفراد الآخرين من خلال سلوكهم الظاهر القابل للملاحظة والقياس، فالاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ- الجانب المعرفي: اعتقادات وحقائق ومعلومات.

ب- الجانب العاطفي: مشاعر وانفعالات وعواطف.

ج- الجانب السلوكي: الاستجابة القابلة للملاحظة والقياس.

وعليه فإن المرسل يمكنه التأثير على اتجاهات المستقبل في الجوانب التالية:

أ- تقوية أو تعزيز الاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

ب- تعديل اتجاهات المستقبل نحو الأفضل.

ج- تغيير اتجاه المستقبل حيث يغير الأفراد اتجاهاتهم لسببين الأول هو للقيام بالأعمال بشكل أفضل أو لإشباع حاجات الفرد الداخلية، والثاني للحصول على قناعة داخلية إذا ثبت له بطلان الاتجاه السابق الذي كان يعتنقه.

٣- **تعديل السلوك:** الظاهر القابل للملاحظة والقياس كشراء سلعة بعد سماع الإعلان التجاري، أو امتناع المريض عن التدخين بعد إعلامه من قبل الطبيب عن مضار التدخين على حالته الصحية، إن التعديل في السلوك يحدث غالباً بعد تمكن المرسل من تعديل معلومات واتجاهات المستقبل للرسالة، أي أن التغيير يحدث في المعلومات ثم في الاتجاهات ثم في السلوك، وذلك كما يظهر في الشكل رقم (٣):

الشكل رقم (٣) آلية عمل أهداف التواصل



(Write, C., 1979, pp34-36).

ومن هنا نلاحظ أن كل عنصر أو متغير من العناصر السابقة يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو على الكفاءة الكلية لعملية التواصل، فتلاحم عناصر التواصل يؤدي إلى نجاح التواصل بالتأثير على المعلومات والاتجاهات والسلوك عند المستقبل أو المستقبلين المستهدفين.

خامساً- الخصائص العامة للتواصل:

يتصف التواصل بمجموعة من الخصائص تحدث عنها **سكويكر (Schwepker 2010)**، والتي يمكن تحديدها بالنقاط الرئيسية التالية:

١- **التواصل عملية ديناميكية:** فالتواصل عملية تفاعل اجتماعي بين فردين أو أكثر يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، مما يساعد على تبادل التأثير فيما بينهم، بما يمكن من تغيير سلوك طرف معين والتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فالتواصل يعني تمكين التحول من الحدوث فهو عملية مستمرة ديناميكية.

٢- **التواصل عملية مستمرة:** ليس له بداية وليس له نهاية، فالفرد في تواصل دائم مع نفسه ومع مجتمعه، فالتواصل مستمر مادامت الحياة مستمرة.

٣- **التواصل عملية دائرية:** لا تسير عملية التواصل باتجاه واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعاً في التواصل في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

٤- **التواصل عملية لا تتكرر:** إذ تتغير الرسالة التواصلية ومعناها بتغير الزمان وبتغير الجمهور المستقبل، فرسائل الأمس التواصلية ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الأفراد رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن دلالات اللغة في تغير وكذلك المعني.

٥- **عملية التواصل غير قابلة للإلغاء:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل جراء الرسالة التواصلية، حتى وإن كانت غير مقصودة كزلة لسان، أو الخطأ في اختيار الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي، فمن السهل الاعتذار برسالة معدلة، لكن من الصعب سحب الرسالة الأولى التي أرسلت أول مرة، خاصة إذا ما تم توزيعها أو نشرها أو إذاعتها أو سماعها.

٦- **التواصل عملية معقدة:** فهي عملية تفاعل اجتماعي تتطلب قدرات عقلية متنوعة، ووسائل تواصل وقنوات عديدة، وتحدث في أوقات مختلفة وأماكن مختلفة، ولها عدة أشكال وأنواع، ولها غايات وأهداف كثيرة، وتتضمن معلومات عديدة..، وفي معظم المواقف التواصلية تحتاج الرسالة إلى تخطيط وتنظيم وشروط معينة، وإلا فإن عملية التواصل ستكون غير ناجحة (Schwepker, C., 2010, pp123-128).

سادساً- خصائص التواصل الناجح (التواصل المقنع):

١- **خصائص المصدر المقنع:** للمصدر المقنع مجموعة من الخصائص التي اتفق الباحثون في علم التواصل على وجودها في العملية التواصلية الناجحة، ومن أهم تلك الخصائص:

أ- مصداقية المصدر: المصادر قوية المصداقية أكثر تأثيراً في تغيير اتجاه المستقبل من المصادر ضعيفة المصداقية.

ب- الخبرة: هي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتحدث عنه أو يكتب عنه، والطريقة التي يعرض أو يقدم فيها المعلومات، وقد أثبتت التجارب بشكل متكرر أن المصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، فإذا تم عزو أو نسب الرسالة التواصلية إلى خبير فإن الأفراد يميلون إلى تصديقها، فنحن نبحث عن الموظف صاحب الخبرة، والمحامي المتمرس..، وعند التعامل مع الأفراد في المجتمع توضع الخبرة على رأس الأولويات (Schwepker, C., 2010, p112).

ج- الثقة: الثقة بالمصدر تعني صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، فكلما زادت الثقة بالمصدر كان أكثر إقناعاً، وقد بينت الدراسات الميدانية أنه كلما زادت الثقة بالمصدر زاد تغيير الاتجاه لدى المستقبلين.

د- جاذبية المصدر: التي تعتمد على مجموعة عوامل منها شخصية المصدر التي تشير إلى إخلاص وأمانة المصدر في عرض موضوعه وقدرته على جذب انتباه الأفراد باستخدام لغة جذابة وإدامة النظر في أعين الآخرين ومنظره الجذاب، العامل الثاني هو العلاقة الودية بين المرسل والمستقبل، فالفرد يحب أن يسمع لمن يميل إليه وينجذب نحوه، ويقرأ الكتب التي تجذبه عناوينها..، وحب المصدر يعتمد قربه من اهتمامات الفرد وحاجاته ورغباته ومدى تطابق أفكار المرسل وشخصيته مع أفكار المستقبل وشخصيته..، والعامل الثالث هو المظهر العام الذي يشير إلى طول الشخص ووزنه ولون شعره وعينيه ولون البشرة.. وكل ما يتصل بالمظهر الخارجي، والعامل الرابع هو التشابه بين المصدر والجمهور المستهدف، حيث يكون التشابه في (التشابه في المعتقد والخلفية الثقافية والجنس..) لكن ليس كل أوجه التشابه تؤدي إلى الإقناع، إلا إذا كانت تتعلق بجوهر موضوع الرسالة التواصلية، لكن التشابه بين المرسل والمستقبل في المهارات والاتجاهات والشخصية يسهم بشكل فعال في إقناع المستقبل، أما الاختلاف فيقلل من فعالية الإقناع، فالتشابه يعني الانسحاب والتفاهم والقرب والاقتناع، أما الاختلاف فيعني عدم الانسجام والتفاهم والتنافر والبعد، وبالتالي عدم الاقتناع، وجاذبية المصدر تؤثر على المستقبل وبالتالي تؤثر على تغيير الاتجاه، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور المستهدف إلى الأمور التالية:

- المستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.

- ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

هـ- قوة المصدر: التي تشير إلى القوة الفكرية والعلمية والأدبية والجسمية والشخصية.. عندما يستقبل الفرد الرسالة التواصلية فإنه يأخذ بالاعتبار الأسئلة التالية (هل يعاقب المصدر إذا لم تتم الاستجابة له، أم سيكافئ الفرد إذا استجاب للمصدر ؟)، (هل يهتم المصدر بموافقة المستقبل ؟) (Schwepker, C., 2010, p112).

٢- **خصائص الرسالة التواصلية المقنعة:** هناك مجموعة من المكونات الرئيسية للرسالة التواصلية المقنعة وهي:

أ- المكونات الشكلية: هي المعنى (الفكرة)، واللغة (الرموز)، والترتيب (البناء).

ب- التحيز في عرض الرسالة التواصلية: لاسيما إذا دعم الجمهور المستهدف موقف المرسل من البداية، وإذا كان هناك تطابق في وجهات نظر كل من المرسل والمُستقبل، وإذا كان المستقبل غير ملم أو متعلم جزئياً.

ج- أسلوب بناء أو تنظيم الرسالة المقنعة: كأن يتم الترتيب على أساس استنتاجي حيث يتم البدء بأمثلة حسية ثم الانتهاء بالوصول إلى استنتاجات تدعم الفكرة التي يرغب بإرسالها، أو قد يقوم المرسل بوضع قواعد ثم يستقرئ منها الأمثلة فتكون الرسالة التواصلية مقنعة، أو قد يستخدم بعض الصور والأشكال وترتيبها بأسلوب معين لجذب الانتباه وتحفيز الحاجات والدوافع الداخلية للمستقبلين، أو قد يقوم المرسل بإعادة وتكرار نفس الفكرة المرسلة عدة مرات باستخدام نفس الكلمات مما يساعد المستقبل على تذكر المعلومات الواردة في الرسالة ومقاومة النسيان، أو قد يلجأ المرسل إلى أسلوب التخويف والترهيب أو أسلوب الاستنكار أو الأسلوب التنفيري كأن يقول المرسل أن التدخين يؤدي إلى الإصابة بسرطانات الرئة، ويلجأ إلى الشرح والتبرير العلمي مما يؤدي إلى خوف وقلق المدخنين (Tomer, J., 2007, pp304-305).

٣- **خصائص الجمهور المستهدف:** يتمتع الجمهور المتلقي للرسالة المرسلة بمجموعة من الخصائص تؤدي إلى قدرة الرسالة على الإقناع وأهم هذه الخصائص:

أ- خصائص نفسية: سمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، العواطف..إلخ.

ب- خصائص ديموغرافية: العمر، الجنس (ذكور- إناث)، مكان الإقامة، المكانة الاجتماعية، مستوى الدخل، المستوى التعليمي.

ج- الجماعات المرجعية: الأسرة، جماعات الأقران، دور العبادة التي ينتمي إليها الفرد.

د- حاجات الجمهور المستهدف: وتتضمن الحاجات الفسيولوجية (ماء، طعام، نوم...)، السلامة والأمن، الحب والانتماء والارتباط بالآخرين، احترام الذات والشعور بالقيمة والمكانة والتقدير (Tomer, J., 2007, p305).

سابعاً- معوقات التواصل:

١- **معوقات خاصة بالمرسل:** التي تعد من أخطر المعوقات لأنها الأكثر خفاءً، فقد لا يدرك مخطط التواصل أن في شخصيته وسلوكه بعضاً من مظاهر القصور مما يوقعه في خطر معوقات ذاتية نابعة من المرسل (غير مدركة) ومن أهمها:

أ- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: كعدم قدرة مخطط التواصل على تحديد الهدف من الرسالة مما يصيب المستقبل بالتشويش والاضطراب في فهم معنى الرسالة.

ب- التحيز والأحكام المطلقة (المسبقة) تجاه المُستقبل: كأن تكون تلك الأحكام من مبدأ مذهبي أو إقليمي أو عرقي أو عقائدي، أو التحيزات الانفعالية كإسقاط الخبرات السابقة على شخصية المستقبلين (الزغل، ١٩٩٣، ص١٤٤).

ج- النزعة المادية: يتم ذلك حين يتعامل المرسل مع المُستقبلين كأشياء أو موضوعات مادية، بدلاً من التعامل معهم كأشخاص لهم مشاعر وآراء، الأمر الذي يحول دون إقامة علاقات إنسانية سليمة معهم.

د- التمركز الذاتي: أي تمحور المرسل حول ذاته في الرسالة والانشغال بقضاياه الشخصية وإهمال مصلحة واتجاهات وقضايا وحقوق الآخرين.

هـ- المخادعة: حين يلجأ المرسل إلى أساليب الغش والاحتيال والخداع واستغلال الآخرين، مما يؤدي اكتشافه لاحقاً من قبل المستقبل إلى عدم تصديق الرسالة المرسلة منه إلى لاحقاً (مرعي، ١٩٩٩، ص٣٢٤-٣٢٥).

و- ضعف الثقة بالنفس: فإذا كان المرسل ضعيف الثقة بنفسه وبمعلوماته ينتابه الشعور بالدونية تجاه نفسه وإزاء الآخرين، فقد تأخذ هذه المشاعر مساراً سلبياً يعبر المرسل فيه عن ضعف الثقة بنفسه بحساسية زائدة تحول دون التواصل المكافئ (Tomer, J., 2007, p306).

ز- قصور التخطيط لعملية التواصل: كعدم التفكير بأفضل توقيت مناسب لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعداً لاستقبالها، أو عدم معرفة أفضل طريقة أو منفذ تواصلي للتواصل مع الطرف الآخر..إلخ.

ح- انخفاض درجة الحساسية للتغذية الراجعة: التي تشير إلى أن المرسل يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر (المستقبل) الصريحة أو الضمنية، ولا يعطي اهتماماً كافياً لردود أفعالهم غير اللفظية، التي يمكن أن تنبئه بموقعه الحقيقي في عملية التواصل مع الآخرين، لكي يكيف حديثه تبعاً لذلك (يوضح، يخفف التعقيد، يدعم بحجج علمية...)، إن انخفاض درجة الحساسية للتغذية الراجعة يحول دون التوصل إلى حوار جماعي، بل يقتصر على حوار من طرف واحد لا تفاعل فيه فيظل المرسل هدفه في أغلب الأحيان.

ط- عدم مخاطبة المستقبل بلغته: فعلى المرسل مخاطبة المتعلم بلغة علمية، ورجل الدين مدعماً كلامه بالشروحات الدينية، ومخاطبة الأمي باللهجة العامية..إلخ (Schwepker, C., 2010, p113).

٢- **المعوقات الخاصة بالمستقبل:** إن عملية التواصل ثنائية الاتجاه، لا تستقيم إلا بتفاعل المرسل مع المستقبل باتجاهين، وتتوقف مسؤولية نجاح عملية التواصل على كليهما، وهناك عوامل عديدة تخص المستقبل تعيق عملية الاستيعاب للرسالة ولا بد من الوقوف عندها:

أ- سوء فهم الرسالة: يدخل في هذا الإطار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالأفكار المتضمنة بالرسالة، أو عدم التروي للوصول إلى كل معطيات الرسالة لاستكمال الصورة الفكرية ووضوح الهدف، وقد يقوم المستقبل بالوصول إلى استنتاجات مبنية على أساس أجزاء من عناصر الرسالة، وقد يقوم باستكمال الباقي من عنده، وقد يرجع سوء فهم الأفكار المتضمنة بالرسالة إلى مشكلات حسية (سمعية أو بصرية) أو مشكلات إدراكية، أو تشتت للانتباه، أو وجود عادات استماع سيئة.

ب- عدم انجذاب المستقبل للأداة أو القناة التي تنقل الرسالة: قد لا يميل بعض مستقبلي الرسائل إلى القنوات المطبوعة أو المكتوبة، وبدلاً من ذلك يرغبون بتلقي الرسائل بوسائل سمعية أو بصرية.

ج- عدم الميل أو الاهتمام بالشخص مرسل الرسالة: فقد لا يميل بعض الأفراد ولا يرغبون بالاستماع أو قراءة بعض المقالات أو الكتب أو القوانين... لأنها من تأليف أو صياغة أشخاص يكرهونهم.

د- سوء التغذية الراجعة: يحاج المرسل ليتمكن من توصيل رسالته بشكل فعال إلى الاسترشاد بالمعلومات المستقاة من ردود الفعل (اللفظية وغير اللفظية) الواردة من المتلقين لكي يأخذها بالاعتبار، فقد تتضمن الرسالة مشاعر حزينة أو مشاعر سارة فنجد أن المتلقي لا يبدي أية ردة فعل تجعل المرسل ليحصل منها على معلومات (تغذية راجعة) تمكنه من تصحيح مسار الحديث، فيتخبط المرسل نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات ذاتية حول موقف المتلقي، لذلك تصبح مسؤولية المتلقي أن يزود المرسل بردود فعل أو تغذية راجعة تمكنه من أن يفهم أن ما ينقله من أفكار في الرسالة مقبولة أو غير مقبولة أو مبهمة.

هـ- الشك: ليس مقصود به الشك الإيجابي المبني على تساؤلات علمية يؤدي البحث فيها الوصول إلى أفكار جديدة ومنهج علمي صحيح، لكن المقصود هنا هو الشك السلبي المبني على تحيزات مسبقة، أو موقف سلبي من المرسل، أو تحيزات فكرية أو عقائدية أو مذهبية (Schwepker, C., 2010, pp113-114).

٣- **معوقات خاصة بالرسالة:**

أ- عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة.

ب- صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل تحتمل أكثر من معنى لتفسيرها من قبل أكثر من شخص.

ج- نقص المعلومات الواردة في الرسالة التواصلية.

د- عدم تفسير بعض المعلومات والمصطلحات والأفكار الجديدة على المستقبل.

هـ- الحشو الزائد للمعلومات الواردة في الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل ويعيق عملية التركيز على محتوى الرسالة وما تتضمنه من أفكار رئيسية.

و- عدم إرسال الرسالة التواصلية في الوقت المناسب، مما يجعل المستقبل يتجاهلها ويصرف تركيزه عنها.

ز- صياغة الرسالة التواصلية بحيث تكون طويلة أكثر من اللازم ويتعذر بذلك بثها أو نشرها في وقت قصير.

ح- عدم وجود ترابط منطقي بين الأفكار المتضمنة بالرسالة التواصلية مما يؤدي إلى إرباك المستقبل وتشويش أفكاره.

ط- عدم القدرة على البرهنة أو التحقق من الفكرة الرئيسية التي تدعو إليها الرسالة التواصلية، فقد تكون الفكرة غريبة أو حديثة جداً بحيث يكون من المتعذر تصديقها (حجازي، ١٩٨٢، ص١٠٠-١٠٣).

٤- **المعوقات الخاصة بالاستجابة (التغذية الراجعة):** إن الاستجابة التواصلية هي ردة فعل المستقبل على الرسالة الواصلة إليه، وتعبر عن مدى قبول الرسالة أو رفضها، كما تعبر عن مدى نجاح العملية التواصلية أو فشلها، ومن المعوقات الخاصة بالاستجابة ما يلي:

أ- الاستجابة غير المناسبة: التي تعيق سريان المعلومات لأنها تهمل دور المرسل.

ب- الاستجابة الهامشية: التي لا ترتبط بأي علاقة بالرسالة التواصلية الصادرة عن المرسل، وتولد لدى المرسل شكاً بأن رسالته ليست ذات قيمة تذكر (المرسل يتكلم في الشرق والمستقبل يستجيب في الغرب).

ج- استجابة المقاطعة والاعتراض: هي الاستجابة التي تتم عن طريق مقاطعة استمرارية الرسالة، كأن يقاطع المستقبل حديث المرسل قبل الانتهاء من سرد جميع الأفكار بحجة أنه يعرف ما سيقوله المرسل، وهو أمر قد يولد حساسية بين المرسل والمستقبل وبناء حواجز معنوية بينهما، فكلما ازدادت المقاطعة ازدادت الحواجز المعنوية.

د- الاستجابة الدفاعية: التي تنتج كردة فعل نابعة من المستقبل لخطر نفسي أو جسدي هيئ له في أنها متضمنة في رسالة المرسل، وتنشأ هذه الاستجابة الدفاعية من المستقبل نتيجة لشعور خاطئ تولد لديه من أن المرسل لديه شخصية التعالي عليه ظاهرياً أو ضمنياً (سواء في طريقة الجلوس، طريقة الحديث، طريقة المأكل والمشرب، طريقة اللباس..إلخ).

هـ- الاستجابة غير التقييمية: هي استجابة يتحاشى فيها المستقبل تقييم رسالة المرسل مما يقلل من قيمة المرسل ذاته والرسالة أيضاً، فالأصل في المستقبل أن ينصت للمرسل ويجمع ويفهم وينتبه لجميع الأفكار المتضمنة في رسالته ويوحي للمرسل بأن كل ما يقوله محترم من قبل المستقبل ولو كانت وجهة نظره على خلاف ذلك (Schwepker, C., 2010, p115-116).

ثامناً- مجرى عملية التواصل (شبكات التواصل):

أوردت (**الزغل ١٩٩٣**) عدة أنماط من شبكات التواصل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإدارية والتنظيمية:

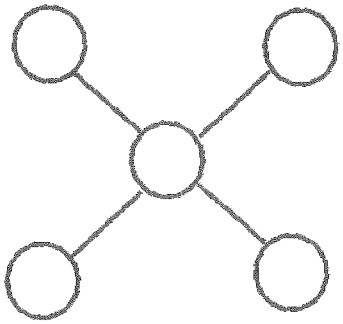
١- **الشبكة التسلسلية**: ويوجد هذا النوع من الشبكات التواصلية في التنظيمات البيروقراطية التي تعتمد على التدرج **الهيركي** (**Hierarchies**) أو الرتبوي التي تتميز بعبور التواصل الصاعد أو النازل عدة حلقات وسيطة عندما يمر من القمة إلى القاعدة أو بالعكس، ومن تأثيرات هذا النوع من التواصل انخفاض الشعور بالمسؤولية وارتقاء احتمال الأخطاء والشعور بالتبعية والإحباط، ويمكن توضيح الشبكة التسلسلية لعملية التواصل كما يظهر في الشكل رقم (٤):

الشكل رقم (٤) الشبكة التسلسلية لعملية التواصل



٢- **الشبكة الدولابية:** تتميز بوجود شخصية مركزية لها نفس العلاقات بأفراد المجموع الآخرين، الذين لا يتصلون ببعضهم البعض مباشرة، ولكن تواصلاتهم تكون دائماً عن طريق شخصية مركزية (القائد، المدير، الرئيس..إلخ)، وفي هذه الحالة تكون الحلقة الوسيطة واحدة، وبذلك تتحسن نجاعة التواصل بالمقارنة مع الشبكة التسلسلية كما يظهر في الشكل رقم (٥):

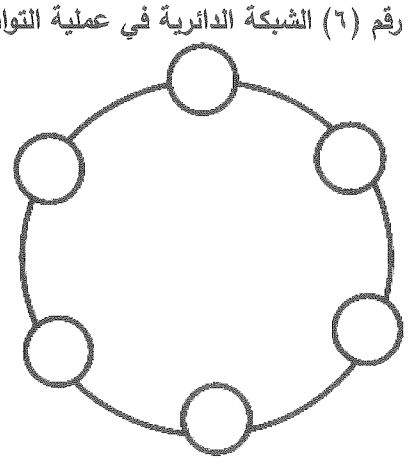
الشكل رقم (٥) يبين الشبكة الدولابية لعملية التواصل



لكن مهما كانت النجاعة العملية التي تتميز بها الشبكة الدولابية، فإنه كثيراً ما ينتج عنها عدم الرضا والشعور بالإحباط وذلك بحكم الشعور بالتبعية وسلطة الشخصية المركزية وانخفاض الشعور بالمسؤولية.

٣- **الشبكة الدائرية:** في هذه الشبكة يكون التواصل بالمجموعة ككل، كل رسالة موجهة من أحد الأفراد غايتها كل الأفراد الآخرين المكونين للمجموعة، ولو أن هذا للنوع من شبكات التواصل مرض من الناحية النفسية والشعورية، إلا أن هناك من يرى أن نجاعتها محدودة بحكم الوقت الذي تتطلبه عملية التواصل، ويوضح الشكل رقم (٦) شبكة التواصل الدائرية:

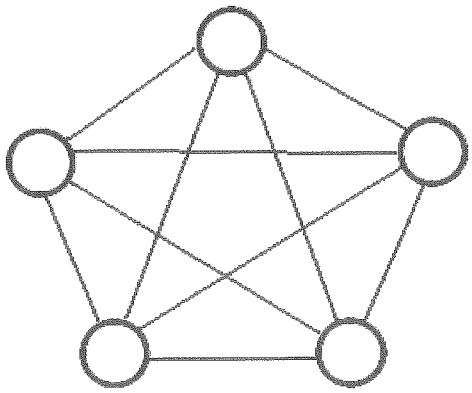
الشكل رقم (٦) الشبكة الدائرية في عملية التواصل



٤- **الشبكة ذات القنوات المتعددة:** في هذه الشبكة يكون التواصل بين أفراد المجموعة ككل، حيث يمكن مبدئياً لكل فرد أن يتصل بجميع الأفراد الآخرين بدون أية حلقة وسيطة، وفي هذه الحالة لا يوجد أي تنظيم رسمي يحد من تلقائية التواصل، ولكن هذه الصورة هي في الحقيقة نظرية بحتة، إذ في الواقع سرعان ما

يحدث تنظيم تلقائي وتختلف نسبة التواصل بين الأفراد كماً وكيفاً بحسب الأشخاص والميول وبروز القادة، والشبكة ذات القنوات المتعددة يمكن تمثيلها كما يظهر في الشكل رقم (٧):

الشكل رقم (٧) يبين الشبكة ذات القنوات المتعددة في عملية التواصل



فقد بينت دراسة **جتزبو وديل (Getzbow & Dill 1957)** أن التواصل التلقائي عند الجماعة يتطور بشكل طبيعي نحو تخفيض عدد الحلقات التي يمر منها التواصل، ففي إحدى التجارب بدأ التواصل بسبع حلقات وانتهى بعد عشرين محاولة بأربع حلقات فقط، ولوحظ أن هناك ضغطاً جماعياً بهدف تبسيط شبكة التواصل (الزغل، ١٩٩٣، ص١٥٥-١٥٧).

تاسعاً: فنيات التواصل:

١- **فنية الصمت (Technique of Silence)**: دأب كثير من الكتاب والمؤلفين في المنهج التطبيقي للبرمجة اللغوية العصبية على تناول فنية الصمت بالتفسير والتحليل، فقد يصمت المدير لأنه راضٍ عن سلوك أحد موظفيه أو ما يقوله (وما يرتبط بها من تعابير وجهية وحركات جسدية هادئة)، وبالمقابل فقد يكون صمت المدير تعبيراً عن عدم رضاه من سلوك ذات الموظف أو ما يقوله (وما يرتبط بها من تعابير وجهية وحركات جسدية هادئة)، كما قد يدل الصمت على الكره، أو الحيرة، أو الخجل، أو الحزن، أو الغضب، أو عدم فهم الطرف المقابل..إلخ، ولذلك فعلى المدير الناجح التحكم بسلوك الصمت الذي يصدر عنه حين التواصل مع الآخرين، وأن يقرن صمته بالتعابير الوجهية المناسبة للموقف التواصلي، وحركات الجسد المناسبة للحظة إرسال رسالة الصمت للطرف المقابل، فكثير من رسائل التواصل المرتبطة بالصمت أدت إلى نتائج سلبية لعدم الدقة في استخدامها من قبل المدير، وفي هذا السياق نورد المثل الذي قدمه **بنجامين (Benjamin 1981)** /**إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب**/ مبيناً القيمة الثمينة لفنية الصمت في التعبير الإيجابي لمخطط عملية التواصل التي لا تقل أهمية عن عملية التواصل اللفظي عبر الكلمات، شريطة أن لا يطيل في استخدامها دون مبرر، أو يستخدمها دون غرض واضح ومحدد، بل عليه استخدامها بطريقة لبقة وذكية.

٢- **فنية الإنصات (Technique of Listening)**: التي تعتبر قرينة لفنية الصمت، والتوأم الملازم لها في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، على الرغم من أنها تختلف عنها من حيث الهدف والمضمون، وتعتبر الأداة الرئيسية في يد المدير الناجح للحصول على معلومات وبيانات من موظفيه أو من رؤسائه في العمل، وبالرغم من أن معظم مصممي تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية أشاروا إلى أنها تستخدم في معظم منظمات الإنتاجية والصناعية والخدمية آلياً، وبلا حس مرهف، غير أن **إيكمان (Ekman 2000)** أشار إلى أهميتها، مؤكداً استخدامها بإحساس مرهف لدى معظم المدراء الذين خضعوا لبرامج تدريبية لتنمية مهارات التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية، حيث تحول إنصاتهم للطرف المقابل بأعينهم وقلوبهم وعقولهم وحتى بجلودهم، وإن كان الإنصات للآخرين بآذانهم يبدوا (آلياً) في مظهره، فالإنصات يُمكن المدير من التواصل مع الطرف المقابل والحصول منه على معلومات وبيانات عن كل ما يمكنه من فهم المشكلات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، ومقترحات حلها، كما تساعد الطرف المقابل وتشجعه لقول كل ما يريد قوله دون تردد حين يشعر أن المدير (كله آذان صاغية)، لا سيما إذا اقترن الإنصات ببعض التعابير الوجهية وحركات الجسد التي تعبر عن حسن الاستماع والاهتمام بحديث الطرف الآخر، فتقوى عملية التواصل حتى ولو لم يتم التخطيط لها بدقة، كما تجعل الطرف المقابل يشعر بالتقبل، وأنه غير مهمل، إلا أن هذه الفنية ليست سهلة التطبيق، فهي تتطلب كفاءة شخصية عالية لتحقيق الهدف المرجو منها، إذ تتطلب من المدير اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها:

١- أن يكون خالي الذهن، لا يوجد ما يشغله سوى الإنصات.

٢- حاضر الانتباه باستمرار لاستقبال جميع المعلومات من الطرف المقابل.

٣- أن يتمتع بالهدوء والصبر.

٤- اختيار الاستجابات غير اللفظية المناسبة (تعابير الوجه - حركة البصر - حركة الجسم..إلخ) التي تجعل الطرف المقابل يشعر بأن حديثه موضع اهتمام.

٣- **فنية إعادة العبارات (Technique of Restatement)**: هي أيضاً تعتبر قرينة لفنيتي الصمت والإنصات، والتوأم الثالث الملازم لهما في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، فليس من المعقول أن تقتصر عملية التواصل بين المدير والطرف المقابل على الصمت والإنصات، فبعد أن يستخدم المدير فنية الصمت ليدلي الطرف المقابل بما لديه من معلومات، وبعد استخدام فنية الإنصات ليعبر عن مدى اهتمامه واستيعابه لما يقوله، يأتي دور المدير في الكلام، فيبدأ باستخدام فنية إعادة العبارات حيث يستعمل كلمات فعلية وعبارات مكتملة، يستجيب بها في تواصله مع الطرف المقابل

بكلمات مختصرها يكررها عنه، وعادة ما تكون نفس الكلمات والجمل في صيغتها اللفظية من حيث الشكل والمضمون، مما يجعلها مثل الصدى الذي يعكس ما يقوله الطرف المقابل، فيسمع بأذنيه ما قاله على لسانه، ليتشجع على الاستمرار والاسترسال في عملية التواصل وتقديم المعلومات والبيانات، وعلى المدير المخطط لعملية التواصل الناجح وفق البرمجة اللغوية العصبية إتباع مجموعة من الإجراءات لجعل عملية (إعادة العبارات) ذات كفاءة وفعالية عالية:

١- تطبيق فنية إعادة العبارات بعد فنيتي الصمت والإنصات مباشرة.

٢- اختيار العبارات الجيدة في كلام الطرف المقابل ويكرره.

٣- تحاشي مالا يصلح من العبارات ويتجاوزه.

٤- عدم تحريف كلام الطرف المقابل عند إعادة العبارات.

٥- يمكن إعادة عبارات الطرف المقابل مع تغيير ضمير المتكلم، كأن يقول الموظف للمدير: أنا أشعر بخيبة الأمل عندما لم أحصل على المكافئة كبقية الزملاء الموظفين، حيث يعيد المدير كلام الموظف مع تغيير ضمير المتكلم: أنت شعرت بخيبة الأمل عندما لم تحصل على المكافئة كبقية زملائك الموظفين.

٦- إعادة الأجزاء الهامة فقط من كلام الطرف المقابل.

٤- **فنية الانعكاس (Technique of Reflection)**: هي أيضاً تعتبر قرينة لفنيات الصمت والإنصات وإعادة العبارات، والتوأم الرابع الملازم لهم في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، وهي قريبة من فنية إعادة العبارات، وتشير إلى قدرة مخطط عملية التواصل من أن يعكس للطرف المقابل ما يستطيع أن يستشفه بشكل غير مباشر من كلامه المباشر، لا سيما إذا لم يستطع أن يعبر عنها صراحة، واقتصر على التلميح المستتر خلف الكلمات، كأن يقول الموظف للمدير: لقد حصل جميع الموظفين على المكافئة، دون أن يقدم إشارة مباشرة لحاجته للمكافئة، حيث يقول المدير أشعر أنك تريد مكافئة كبقية زملائك، وبذلك يكون المدير قد عكس مرآة صادقة لحالة الموظف، واستشف من حديثه حاجته للمكافئة ليقوم بعمله على أحسن وجه.

٥- **فنية التوضيح (Technique of Clarification)**: هي أيضاً تعتبر قرينة للفنيات السابقة، والتوأم الخامس الملازم لهم في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، وهي بسيطة التطبيق، وتتطلب من المدير الذي يخطط لعملية التواصل أن يطلب من الطرف المقابل تقديم توضيحات وشروحات إضافية لما يريد قوله، وذلك دون لبس أو تشويه (Price, L. A., & Shaw, S. F., 2009, pp233-239).

المبحث الثالث

تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات التواصل في منظمات الأعمال المصرفية

- مقدمة.

أولاً- تأثير مهارات التواصل الأساسية على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية.

ثانياً- دور منهجية البرمجة اللغوية العصبية في تطوير مهارات العاملين الإداريين ضمن مؤسسات العمل المصرفية.

- **مقدمة:**

تلعب مهارات التواصل دوراً كبيراً في نجاح العمل في مؤسسات العمل المصرفية، ويكون تأثيرها أفضل إذا تم التدريب عليها وفق استراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، لذلك تناول المبحث الثالث من (الدراسة النظرية) البحث في تأثير مهارات التواصل الأساسية على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية، ثم البحث في دور منهجية البرمجة اللغوية العصبية في تطوير مهارات العاملين الإداريين ضمن مؤسسات العمل المصرفية.

أولاً- تأثير مهارات التواصل الأساسية على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية:

مع دخول سورية عصر التحولات الاقتصادية المرتبطة بنظام السوق الحر والتحرر الاقتصادي، أعلنت وزارة الاقتصاد والبنك المركزي صراحة عن ضرورة مساهمة القطاع الخاص المصرفي بدور إيجابي في التأثير على مجرى الحياة الاقتصادية، وفي دعم الليرة السورية من خلال التعاملات المصرفية والفوائد والريعية دون المضاربة، اتساقاً مع جهود رئاسة الحكومة منذ عام (٢٠٠٠) في تقويض دور الدولة وتحرير تحكمها المركزي على التعاملات المصرفية، وما يرتبط بها من مدخلات وعمليات ومخرجات، مما حول جزءً من جهد الحكومة المصرفي وإلقاء عبء لا يستهان به على عاتق القطاع الخاص المصرفي كأحد مكونات خطط التنمية الاقتصادية في سورية على المدى القريب والبعيد (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ص١١٣-١١٤). وهذا ما أدى إلى ولادة منظومات مصرفية خاصة (غير حكومية) لم تكن معروفة من قبل على البيئة الاقتصادية المحلية، لها كينونتها الداخلية، وهياكلها التنظيمية، وقوانينها الإدارية، وأهدافها العامة والخاصة، ووسائل ترويج خدماتها المصرفية..إلخ، إضافة إلى الكادر البشري المختص بإدارة الأعمال المصرفية. ومما جعل من تلك المنظومات الاقتصادية المصرفية الخاصة ذات أهمية على الاقتصاد المحلي هو حصولها على ثقة نسبة لا بأس بها من مواطني الدولة، لا سيما وأن خدماتها المصرفية بدت حتى وقتنا الراهن أكثر مرونة من ذات الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الحكومية.

ولاستمرار نجاح المؤسسة الاقتصادية المصرفية الخاصة في تحقيق الربحية والعائدية العالية، وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة وكفاءة متميزة، لابد لها من تهيئة كادر إداري قادر على تحقيق جميع أهداف المؤسسة المصرفية التي يعمل بها، والمساهمة في حل مشكلاتها الداخلية والخارجية، وتهيئة البيئة والمناخ الملائم لمواجهة نقاط الضعف وتلافيها، وتدعيم عناصر القوة وتعزيزها، ومن بين المهارات اللازمة التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري الناجح لتحقيق تلك الغاية هي نمو مهارات التواصل الأساسية، لاسيما إذا تم تنمينها باستخدام منهجية البرمجة اللغوية العصبية.

فقد بينت عدة دراسات فعالية تنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في المهمات الإدارية ضمن مؤسسات العمل المصرفية، لاسيما دراسة (**مذكر ٢٠٠٦**) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة مدراء المصارف الحكومية في دولة الكويت لمهارات التواصل الفاعل ومستوى دافعية الموظفين للعمل في تلك المصارف، حيث بينت النتائج أن درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل عالية من وجهة نظر الموظفين، كما ظهرت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل ومستوى دافعية الموظفين نحو العمل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل بشكل عام ولكل من مهارات التواصل اللفظية (قراءة، كتابة، التحدث) ومهارات التواصل غير اللفظية (التعابير الوجهية، لغة الجسد) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أو لمتغير نوع المؤهل العلمي (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد، موارد بشرية)، لكن ظهرت مثل هذه الفروق بالنسبة لمتغير الجنس (ذكور – إناث) (مذكر، ٢٠٠٦، ص٧، ص١٣٣-١٤٥). بالإضافة إلى دراسة **اشكنازي (Ashkanasy 2010)** التي هدفت إلى بحث تأثير برنامج قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات القادة الإداريين على تنمية مهارات التفاوض مع عملاء المصرف خلال تحديد فوائد القروض العقارية، حيث بينت نتائجها فعالية البرنامج التدريبي في زيادة مهارات القائد الإداري على التفاوض بعد خضوع عينة الدراسة للبرنامج التدريبي كما كشف عنه اختبار القدرة التفاوضية وسجلات الفوائد على القروض بعد مرور (٦) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي، كما بينت النتائج أن العملاء الذين يتعاملون مع كل قائد إداري بعد توزيع مقياس القدرة التفاوضية عليهم (بعد قلب أسئلة المقياس بالاتجاه المعاكس) لتقييم المدراء الذين تفاوضوا معهم، أظهروا تقبلاً لطريقة الإقناع التي اتبعها المدراء في دفعهم إلى قبول الفوائد المحسوبة على القروض العقارية، بعد إقناعهم بالإرباح المترتبة على قبول عرض الفائدة المقدم، وبعدد السنوات التي سيجزئ عليها المبلغ الأساسي للقرض.. ومنافع أخرى عديدة بينها المدراء للعملاء (Ashkanasy, C, 2010, pp3-5). أما دارسة **دروري (Drury 2011)** التي هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي لدى العاملين في عدد من مصارف ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية، حيث بينت النتائج أن البرمجة اللغوية العصبية فعالة في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا، وبالنسبة لمهارات تصميم العمل المصرفي بينت النتائج أن البرمجة اللغوية العصبية تمكن المدير في أي مستوى وظيفي من تعرف العوامل البيئية الخاصة بالعمل التي تؤثر في صحة العامل وارتياحه وإنتاجيته، والتي تشمل تأثيرات الظروف الحرارية ونوعية الهواء داخل المكان وإضاءة المكاتب والصوتيات وتكنولوجيا

المكاتب وتصميم أماكن العمل، إذ تمكن من خلق بيئة عمل مأهولة وصحية للبشر والحفاظ عليها، من خلال تحليل تفصيلات العاملين في أماكن العمل وقوانين الأمن والبيئة والاحتواء الحقيقي للإنسان في عملية تصميم العمل المصرفي (Drury, D, 2011, pp2-3). كما بينت دراسة كل من **ثومبسون وداس (Thompson & Dass 2013)** التي هدفت إلى تطوير إستراتيجية تدريبية موجهة للعاملين في قسم التسويق المصرفي لجذب الزبائن للتعامل مع أحد المصارف الخاصة العاملة في ولاية (كاليفورنيا) الأمريكية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى زيادة إقبال الزبائن على التعامل مع مصرف (بلاستيون)، وذلك بالمقارنة مع إقبال الزبائن على خدمات المصرف المذكور قبل نشر العاملين المدربين وفق إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، كما بينت النتائج أن معدل الربحية المحقق للمصرف قبل تدريب فريق التسويق الميداني قد تضاعفت (٨) مرات (Thompson, R & Dass, L,. 2013, pp1132-1135).

لقد أسهم ذلك التغير في النظرة إلى أهمية مهارات التخطيط الناجح للتواصل الإداري إلى تغير في تفسير مفهوم فاعلية القيادة الإدارية، حيث كانت تُفسر تلك الفاعلية استناداً للمدخل الإنتاجي والتنظيمي والقانوني والإحصائي (لمعدلات الربح والخسارة) فقط والتي استمرت حتى نهاية القرن العشرين، إلا أن التطورات الحاصلة في فن وعلم مهارات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أثبتت أن القيادة الفعالة ترتبط بالتواصل الناجح (Jacobs, S,. 2003, p9).

ومن النتائج الهامة التي توصل إليها الباحثون وبعض الدراسات أن مهارات التواصل الناجح هي الأساس الذي يبنى عليه أي نوع آخر من المهارات الإدارية، وهي الأكثر ارتباطاً بقدرة القائد الإداري في العمل والإنتاج، فكلما زادت صعوبة العمل الذي يؤديه المدير زادت أهمية وضرورة اعتماده على مهارات التواصل الناجح بمختلف أشكاله ومستوياته، حيث أن أي قصور في هذه القدرة يمكن أن يعوق استخدام المدير لعمليات جمع المعلومات وتنظيمها وتخطيطها والاستفادة منها في حل المشكلات التي يمكن أن تواجه سير العمل في منظمته المصرفية، والسبب في ذلك هو عجزه عن الاستفادة من جميع قدراته العقلية والمعرفية لتنظيم عملية التواصل إلى الحد الأقصى (Almond, J, 1999, pp120-123).

ثانياً- دور منهجية البرمجة اللغوية العصبية في تطوير مهارات العاملين الإداريين ضمن مؤسسات العمل المصرفية:

يلاحظ في مؤسسات العمل المصرفية أن العاملين في الإدارات المتوسطة والدنيا يتعاملون مع مستويات كبيرة من المعلومات، يرد بعضها من قمة هرم التنظيم الإداري (الإدارة العليا)، ويرد بعضها الآخر من قاعدة الهرم الإداري (الموظف الفني – المحاسب..إلخ)، ويرد بعضها الآخر من المتعاملين مع خدمات المصرف

(الزبائن – العملاء – الجمهور المستهدف عموماً..إلخ)، وجدير بالذكر أن معظم مؤسسات العمل المصرفية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة سواءً (الحكومية والخاصة)، التي لها فروع عديدة داخل منطقة جغرافية محددة (دولة، أو مجموعة مقاطعات، أو ولايات، أو..إلخ)، والتي يتطلب تقديم خدماتها المصرفية التعامل مع مستويات متعددة من المعلومات، وأنواع مختلفة من البيانات، مما يجعلها تعاني في معظم الحالات من فجوة كبيرة في التواصل مع أقسامها المختلفة، ومديرياتها، ودوائرها داخل المؤسسة الأم أو في الفروع الموزعة ضمن بقع جغرافية متعددة (Ashkanasy, C, 2010, p111).

وعلى الجانب الآخر يؤكد دروري (**Drury 2011**) بأن إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق حالة الانسجام الداخلي وتنمية التبادل الفعال للمعلومات بين مختلف أقسام ومديريات ومكاتب وفروع أي مؤسسة مصرفية، لا يتم إلا من خلال تحرير القيود على تنفيذ استراتيجيات التواصل بين العاملين في مختلف مستويات الإدارة داخل وخارج مؤسسات العمل المصرفية، وتنحية أي عوائق تحول دون تحقيق ذلك التواصل الفعال، فإذا تمكنا من تطبيق مثل هذه الاستراتيجية في التواصل وتنمية مهاراتها لدى العاملين (حتى لفترة قصيرة من الزمن)، فإنها ستأتي بنتائج شديدة الفعالية لفترة زمنية طويلة من الوقت، وتحقيق حالة الانسجام الداخلي داخل مؤسسات العمل المصرفية فيما يتعلق بتبادل المعلومات (Drury, D, 2011, pp11-13).

وفي هذا السياق تؤكد لي (**Lee 2011**) أن منهجية البرمجة اللغوية العصبية تمكن من تطوير وتنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في مختلف مستويات الإدارة، بما يحقق الانسجام الداخلي في تبادل المعلومات والبيانات بكفاءة وفعالية، من خلال تمكين العامل الذي يقوم بشغل وظيفة إدارية من حصر تركيزه وإعمال قدراته العقلية والمعرفية (الإدراك – الانتباه – الذاكرة – التفكير) لإقصاء أي سلوك سلبي يعيق من عملية التواصل، واستحضار جميع أنماط السلوك التي تعزز التواصل الإيجابي، بما فيها من عمليات تواصل لفظية وغير لفظية، ويمكن للبرمجة اللغوية العصبية من خلال تنمية مهارات التواصل تلك من تحقيق هذا الانسجام الداخلي والخارجي للمؤسسة المصرفية، بتعزيز قدرات التواصل اللغوية اللفظية، وقدرات التواصل غير اللفظية (التوافق في التعابير الوجهية – لغة الجسد – الابتسام..إلخ) للعاملين الإداريين قدر الإمكان، كأن يقدر القائد الإداري الناجح عمل فريقه داخل المؤسسة المصرفية حين يقومون بأعمال ولو كانت بسيطة ويومية، فذلك يجعل منه محبوباً بالنسبة لهم، ومصدر ثقة بالنسبة للموظفين الذين يقعون تحت أمرته، وبالتالي يستطيع من خلال تعابيره الوجهية البسيطة (ابتسام – عبوس – حالات الرضا..إلخ) من أن يتواصل معهم لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أفضل نوع من الخدمات المصرفية (Lee, A, 2011, pp33-37).

كما ذكر **ميجيريان (Megerian 1999)** مثالاً عن مدير حكيم يحسن التواصل مع مرؤسيه الذين قد يتصرفون بطرق غير مقبولة، فالمدير الحكيم يفترض أن لديهم أسباباً منطقية تدفعهم إلى مثل هذا التصرف، ويدرس الحالة من هذا المنطلق، فمنهجية البرمجة اللغوية العصبية لا تفترض أن كل أنواع السلوك التي ينتهجها الموظفون هي بالضرورة أفضل اختيار يمكن أن ينزعوا إليه، فوراء كل سلوك دافع، ومن أفضل الوسائل لتحقيق التواصل الناجح مع الآخرين (بالنسبة للمدير الحكيم) هي السعي لدراسة الدوافع التي جعلت (س) من الموظفين يتصرف بطريقة ما تجاه مشكلة محددة، فدراسة الدوافع غير المرغوبة تجعلنا نعمل على بذل الجهود لتغييرها وتحسينها إلى دوافع مقبولة ومرغوبة اجتماعياً، مما يجعل الموظف يُحسِّن من عمليات التواصل مع زملاءه ورؤسائه في العمل (Megerian, D, 1999, p41).

كما أشار كل من ثومبسون وداس **(Thompson & Dass 2013)** الذين يعدان من رواد تنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية وهندسة البشر، أن مؤسسات العمل المصرفية (على وجه الخصوص) تتضمن عدد كبير من العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية متقاربة جداً (علم الاقتصاد – إدارة الأعمال – المحاسبة)، وبالتالي فإن الواحد منهم حين يتواصل مع أحد زملاءه أو رؤسائه أو مرؤسيه قد يصطدم بعدة آراء حول موضوع معين أو مشكلة محددة، لأنهم ببساطة يمتلكون معلومات مختلفة، ولكنها على درجة متساوية في الدقة والوضوح، وهذا ما يجعل منهم مختلفون في الرأي، مع أن كل منهم على صواب، ومن خلال الدراسات التجريبية لوحظ فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تمكين موظفي المصارف والعاملين فيها من مختلف مستويات العمل الإداري من تنمية مهارات التواصل والقدرة على إقناع الطرف المقابل بوجهة النظر بأقل وقت وجهد، وأحياناً دون التحدث إلا بعدد قليل من الكلمات المقترنة ببعض التعابير الوجهية البسيطة، أو بعض الإيماءات والحركات الجسدية (Thompson, R & Dass, L,. 2013, pp55-59).

كما بينت دراسة **ميجيريان (Megerian 1999)** التي هدفت إلى التحقق من الفعالية المعنوية لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي ومهارات التواصل لدى المدراء في مصارف فيرجينيا، حيث بينت النتائج وعي أكثر من (٧٨%) من المدراء بعدم كفاءة مهاراتهم في الذكاء الانفعالي والاجتماعي في التأثير على مهارات التواصل لديهم كما كشفت عنها المقاييس المصممة، كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في إحداث تأثير معنوي ذي دلالة إيجابية على مهارات التواصل الإداري لأفراد عينة الدراسة، وكان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم

المشكلات التي تواجههم في عملية التواصل مع رؤسائهم المباشرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى (Megerian, D, 1999, pp2-7).

كما تمكن إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في منظمات الأعمال المصرفية من تنمية الكفاءة المهارية التي تحدث عنها **كريس جريس (Chris Agyris 1999)**، والتي أشار فيها إلى أن التواصل يوجد حلاً لكل مشكلة إذا كنا مؤهلين للبحث عنه وإقناع الآخرين به، لاسيما في الحالات التي تتطلب إجراء تغييرات مؤثرة وجذرية تتطلب تبني أفكار جديدة في العمل ولكن باستخدام تقنيات قديمة التطبيق، كأن نستخدم أسلوب الأرشفة المؤتمتة للعمليات المصرفية بواسطة حواسيب قديمة الطراز نوعاً ما، وقد طورت نظرية البرمجة اللغوية العصبية من هذا التوجه في عملية التواصل (المستمد من علم السبرانية[1])، التي تشير إلى أنه إذا غير أي عنصر بشري من أفكاره وسلوكياته داخل أي مؤسسة أو منظمة أعمال (داخل النظام)، فإن ذلك سيحدث تغييراً ملحوظاً في كل عنصر من عناصرها، والتي تتطلب أن يكيف معظم عناصر النظام نفسه مع هذا النوع من التغيير (Dulewics, A & Higgs, A, 2000, pp22-25).

إضافة للنقاط الإيجابية السابقة، ومن الناحية العملية، يمكن القول أن البرمجة اللغوية العصبية تساعد بشكل ملحوظ وقابل للقياس السيكومتري الدقيق في مساعدة العاملين في مؤسسات العمل المصرفية على تنمية مهارات التواصل لديهم من خلال:

١- تحديد الهدف العام والخاص من عملية التواصل.

٢- تحديد محتوى الرسالة المطلوب نقلها من خلال عملية التواصل.

٣- دراسة خصائص المستقبل للرسالة (النفسية، الجسدية، والعقلية، المعرفية).

٤- تكييف محتوى الرسالة وفقاً لخصائص المستقبل لها.

٥- تكييف طريقة التواصل وفقاً لخصائص المستقبل للرسالة.

٦- التمتع بالمرونة الكافية في لتغيير محتوى الرسالة وطريقة التواصل عدة مرات لإقناع الطرف المقابل بمحتوى الرسالة.

٧- إنشاء علاقات تواصل جيدة مع الزملاء وشركاء العمل لتحل روح التعاون محل الصراعات التي تسود بيئة العمل.

٨- تحكم الفرد بتصوراته وأفكاره عن عملية التواصل، الأمر الذي قد يكسبه مزيداً من القدرة على ضبط عملية التواصل وإدارتها.

١- نظرية خاصة بعمليات التواصل والتحكم في الأنظمة البيولوجية والميكانيكية والإلكترونية، لاسيما تلك التي تعمل على تنظيم مدخلات ومخرجات وعمليات أنظمة التحكم بالعقل البشري والآلة.

الفصل الثالث

دراسات سابقة

أولاً- دراسات سابقة عربية.

ثانياً- دراسات سابقة أجنبية.

ثالثاً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

- **مقدمة:**

تُعد البحوث والدراسات السابقة الإطار النظري المرجعي والفكري للدراسة الحالية، الذي مكَّن الباحثة (بعد الإطلاع عليها ومناقشتها) من أن تستفيد منها في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة فروضها، وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وأدوات جمع المعلومات الميدانية، وتلافي نقاط الضعف التي وقعت بها الدراسات السابقة، والاستفادة ما أمكن من نتائجها وتوصياتها، وفيما يلي عرضاً مفصلاً لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، التي تناولت فقط تأثير استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية على مهارات التواصل لدى القيادات الإدارية من مختلف المستويات (العليا، المتوسطة، الدنيا)، من حيث الأهداف والعينة والأدوات وأهم النتائج، ثم تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية لبيان مكانتها بين الدراسات السابقة.

أولاً- دراسات سابقة عربية:

١- دراسة (مذكر ٢٠٠٦).

عنوان الدراسة: درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية العمل في دولة الكويت.

هدف الدراسة: تعرف العلاقة بين ممارسة مدراء المصارف الحكومية في دولة الكويت لمهارات التواصل الفاعل ومستوى دافعية الموظفين للعمل في تلك المصارف.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (٢٩١) موظفاً يعملون في (٥) مصارف حكومية تم اختيارهم بطريقة عرضية مقصودة.

أدوات الدراسة: استبيان مهارات الاتصال الفاعل، واستبيان الدافعية نحو العمل.

نتائج الدراسة: بينت نتائج الدارسة أن درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل عالية من وجهة نظر الموظفين، كما ظهرت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل ومستوى دافعية الموظفين نحو العمل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل بشكل عام ولكل من مهارات التواصل اللفظية (قراءة، كتابة، التحدث) ومهارات التواصل غير اللفظية (التعابير الوجهية، لغة الجسد) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أو لمتغير نوع المؤهل العلمي (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد، موارد بشرية)، لكن ظهرت مثل هذه الفروق بالنسبة لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

٢- دراسة (المعايطة ٢٠٠٦).

عنوان الدراسة: تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية البرمجة اللغوية العصبية.

هدف الدراسة: تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية البرمجة اللغوية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، والبالغ عددهم (١٤٤) فرداً.

أداة الدراسة: تم بناء أداة تتكون من (٧٢) بنداً لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات هي (تصميم بيئة العمل، تنمية الأفراد، البيئة الثقافية والمادية، الإدارة)، وإستراتيجية إدارية مقترحة وفق نظرية البرمجة اللغوية العصبية.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة، كما ظهرت فروق تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس، ولصالح الدكتوراه والمديرين العامين والذكور في جميع المجالات، كما تم اقتراح تصور لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم قائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية وتقييمها في المجالات الأربعة سابقة الذكر تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

ثانياً- دراسات سابقة أجنبية:

١- دراسة ميجيريان (Megerian 1999).

عنوان الدراسة: التأثير المعنوي للبرمجة اللغوية العصبية على الذكاء الانفعالي ومهارات التواصل.

(Neuro-Linguistic Programming Moral Effect on Emotional Intelligence and Communication Skills).

هدف الدراسة: التحقق من الفعالية المعنوية لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي ومهارات التواصل لدى المدراء في مصارف فيرجينيا.

عينة الدراسة: تكونت من (٢٦) مديراً (١٣ ذكور، ١٣ إناث) من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة لعدد من المصارف الخاصة والحكومية.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي قائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية لتنمية الذكاء الانفعالي ومهارات التواصل مكون من (١٢) جلسة تدريبية، مدة كل جلسة (٤٥) دقيقة، واختبارين الأول لمهارات الذكاء الانفعالي، والثاني لمهارات التواصل، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحثين.

نتائج الدراسة: بينت النتائج وعي أكثر من (٧٨%) من المدراء بعدم كفاءة مهاراتهم في الذكاء الانفعالي والاجتماعي في التأثير على مهارات التواصل لديهم كما كشفت عنها المقاييس المصممة، كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في إحداث تأثير معنوي ذي دلالة إيجابية على مهارات التواصل الإداري لأفراد عينة الدراسة، وكان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم المشكلات التي تواجههم في عملية التواصل مع رؤسائهم المباشرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى، كما أوصت الدراسة بعدم تعميم نتائج الدراسة الحالية لعدم التحقق بالبحث التجريبي (بما فيه الكفاية) من فعالية البرمجة اللغوية العصبية.

٢- دراسة دوليوكس وهيكنز (Dulewics & Higgs 2000).

عنوان الدراسة: تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات التواصل الإداري.

(Neuro-Linguistic Programming Effect on Administration Communication Skills).

هدف الدراسة: دراسة الفروق بين مجموعتين من المدراء الأولى خضعت لبرنامج تدريبي وفق إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات التواصل الإداري، والثانية لم تخضع لأي برنامج تدريبي.

عينة الدراسة: تكونت من (٢٠) من مدراء تسويق المنتجات الإعلانية، (١٠) للعينة التجريبية التي خضعت للبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى (١٠) للعينة الضابطة التي لم تخضع لأي برنامج.

أدوات الدراسة: البرنامج التدريبي لمهارات التواصل الإداري مع العملاء (الزبائن) موجه للمدراء التنفيذيين من مستوى الإدارة المتوسطة، واختبارين (قبلي وبعدي) لمهارات التواصل مع العملاء، وجميع الأدوات من تصميم الباحثين.

نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المجموعة التجريبية في مهارات التواصل الإداري مع العملاء مقارنة مع العينة الضابطة، كما ظهرت فروق في ذات العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي، كما عبر أفراد العينة التجريبية بعد مرور (٣) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي عن زيادة كفاءتهم في تنظيم علاقات التواصل مع العملاء في كثير من مجالات التواصل مع العملاء.

٣- دراسة كيفن (Kevin, 2005).

عنوان الدراسة: تأثير الذكاء الاجتماعي على مهارات التواصل لدى القائد الإداري.

(Social Intelligence Effect on Administrative Leader Communication Skills).

هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات التواصل الإداري لدى المدراء العاملين في شركات الاتصالات الخليوية.

عينة الدراسة: تكونت من (١٢٨) مدير تنفيذي يعملون في (٤) شركات للاتصالات الخليوية، تم اختيارهم وفق مجموعة خصائص ديموغرافية (جنس، مستوى التعليم، مكان الإقامة).

أدوات الدراسة: مقياس شط للذكاء الاجتماعي المصمم والمقنن على البيئة الأمريكية لعام (١٩٩٩)، ومقياس لمهارات التواصل الإداري من إعداد الباحث.

نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مهارات الذكاء الاجتماعي ومهارات التواصل الإداري، كما بينت النتائج أن مهارات التواصل الإداري تتوقف على (٤) متغيرات أساسية متضمنة في مفهوم الذكاء الاجتماعي وهي القدرة على (فهم، تنظيم، تفسير، إدارة) المشاعر الداخلية والمشاعر الخارجية المتعلقة بالأشخاص الآخرين، وهي المتغيرات التي يقيسها مقياس (شط) للذكاء الاجتماعي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ترجع إلى عوامل الجنس (عامل الذكورة وعامل الأنوثة)، ولا حتى لعامل المستوى التعليمي، أو للعامل الجغرافي (مكان الإقامة)، وليس لهذه المتغيرات أثر على الذكاء الاجتماعي أو مهارات التواصل الإداري.

٤- دراسة هامفري (Hamphrey 2007).

عنوان الدراسة: تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري.

(Neuro-Linguistic Programming Effect on Decision-Making and Administrative Communication Skills).

هدف الدراسة: تحديد تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري للقادة الإداريين، وذلك من تحليل مضمون (١٧) دراسة سابقة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون في مناقشة نتائج (١٧) دراسة سابقة عن فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري للقادة الإداريين، والتي امتدت من عام (٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٧).

نتائج الدراسة: بينت النتائج أن إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية كانت فعالة في تنمية ما نسبته (٤٤%) من مهارات اتخاذ القرار ومهارات التواصل لدى القادة الإداريين في مختلف قطاعات العمل والإنتاج، كما بينت (٨ دراسات أخرى) عدم فعالية هذه الإستراتيجية بشكل كافٍ، وبينت نتائج دراسة تحليل المضمون أن إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية تحتاج إلى مزيد من التقنين العلمي والمنظم في بلورة

خلفيتها النظرية وممارساتها التطبيقية، كون معظم استراتيجيات تعديل وتطوير السلوك التنظيمي مستمدة من عدة مدارس لعلم النفس الكلاسيكي وعلم النفس الحديث، وأنها لم تأت بشيء جديد.

٥- دراسة دوكيت (Duckett 2007).

عنوان الدراسة: فاعلية برنامج الهندسة البشرية في تنمية مهارات التواصل الإداري.

(The Effectiveness of Program of Human Engineering in Developing Administrative Communication Skills).

هدف الدراسة: بحث تأثير برمجة الهندسة البشرية في تنمية مهارات التواصل الإداري في معمل تعبئة الأرز.

عينة الدراسة: تكون من (١٨) من مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز (٩ ذكور، ٩ إناث).

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة برنامج لتنمية مهارات التواصل الإداري بشكليه (اللفظي وغير اللفظي) قائم على معطيات إستراتيجية الهندسة البشرية، واختبار قبلي واختبار بعدي لمهارات التواصل الإداري.

نتائج الدراسة: بينت النتائج وقبل تطبيق البرنامج التدريبي حصول (٦٨%) من أفراد العينة على علامات تراوحت بين المتوسطة والضعيفة للمعرفة بمهارات التواصل (اللفظية وغير اللفظية)، كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التواصل الإداري من خلال كشف الفروق التي كانت دالة عند مستوى (٠,٠٥) بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي لمهارات التواصل الإداري لصالح الاختبار البعدي، كما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس (ذكور إناث) في القدرة على استيعاب مهارات التواصل وفق معطيات البرنامج التدريبي للهندسة البشرية.

٦- دراسة هارسفيد (Harsfied 2008).

عنوان الدراسة: تأثير البرمجة اللغوية العصبية على الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية للمدير في حل مشكلات الإنتاج.

(Neuro-Linguistic Programming Effect on Emotional Intelligence and Self-Efficiency to Solve Production Problems).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية لحل مشكلات الإنتاج في إحدى الشركات الصناعية البترولية.

عينة الدراسة: التي تكونت من (٢٠) من مدراء متابعة خط إنتاج الغاز العالمين في إحدى الشركات الصناعية المنتجة لمشتقات البترول.

أدوات الدراسة: برنامج لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية لحل مشكلات الإنتاج قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، ومقياسين الأول للذكاء الانفعالي والثاني للكفاءة الذاتية.

نتائج الدراسة: بينت نتائج الدراسة تأثير الجلسات التدريبية للبرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات الكفاءة الذاتية لحل المشكلات المتعلقة بالإنتاج كما كشفت عنها الفروق بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي، كما شوهد تأثير هذا البرنامج من خلال وضع (٧) مدراء من أفراد عينة الدراسة في مواجهة مشكلات تحاكي المشكلات الواقعية، تمكنوا من إيجاد حلول لها تعموا جزء كبير منها من خلال جلسات البرنامج التدريبي، كما بينت الدراسة عدم فعالية البرنامج التدريبي للبرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات الذكاء الانفعالي، وقد عزا الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم دراسات علم النفس الفسيولوجي فسرت الذكاء الانفعالي على أساس الوراثة أكثر من تدخل العوامل البيئية والتدريبية على هذا المتغير، وتوصي الدراسة بعدم المغالاة في تقدير تأثير تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في تنمية المهارات لدى المدراء العاملين في منظمات الأعمال.

٧- **دراسة فيرونيكا (Veronica 2009).**

عنوان الدراسة: تأثير البرمجة اللغوية العصبية على زيادة مؤشر المبيعات.

(Neuro - Linguistic Programming Effect on Sales Index Increasing).

هدف الدراسة: دراسة تأثير إعلان تجاري للمنتجات الرياضية مصمم وفق تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على زيادة المبيعات، وقياس الفرق بينه وبين الطريقة التقليدية في تصريف المنتجات.

عينة الدراسة: التي تكونت من (٢٠) منفذ لبيع المنتجات الرياضية، تم فيها تدريب (٤٠) مندوب للمبيعات على تقنيات التواصل مع الزبائن وفق تقنيات البرمجة اللغوية العصبية ضمن (١٠) منافذ للبيع المباشر للزبائن، بالإضافة إلى (٤٠) مندوب للمبيعات يقومون ببيع المنتجات الرياضية وفق الطريقة التقليدية ضمن (١٠) منافذ للبيع أيضاً، كما تم دعوة (١٢٠٠) زبون من المهتمين بالمنتجات الرياضية قسموا بالتساوي لكلا نموذجي منافذ البيع.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة السجلات التراكمية للمبيعات، وجداول الربح والخسارة.

نتائج الدراسة: بينت النتائج زيادة ملحوظة في السجلات التراكمية للمبيعات بالنسبة لمنافذ البيع التي درب فيها المندوبون على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية التي تخاطب عواطف الزبائن وتحاكي حاجاتهم الفردية وخياراتهم المتنوعة من المنتجات الرياضية، وبلغت معدلات البيع أكثر من (٧٩%) عنها لدى منافذ البيع التي كانت تصرف المنتجات وفق الطريقة التقليدية في إقناع الزبون للشراء.

٨- **دراسة اشكنازي (Ashkanasy 2010).**

عنوان الدراسة: أثر البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات التفاوض للقائد الإداري.

(Neuro-Linguistic Programming Impact on Developing Administrative Leader Negotiation Skills).

هدف الدراسة: بحث تأثير برنامج قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات القادة الإداريين على تنمية مهارات التفاوض مع عملاء المصرف خلال تحديد فوائد القروض العقارية.

عينة الدراسة: تكونت من (٦) مدراء من مستوى القيادات الإدارية العليا تابعين لـ(٦) مصارف عقارية.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي مكثف مكون من (١٢) جلسة لتنمية مهارات التفاوض على زيادة نسبة الفوائد المحسوبة على القروض العقارية مبني على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية، وسجلات الفوائد على القروض، واختبار للقدرة التفاوضية من إعداد الباحث.

نتائج الدراسة: بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في زيادة مهارات القائد الإداري على التفاوض بعد خضوع عينة الدراسة للبرنامج التدريبي كما كشف عنه اختبار القدرة التفاوضية وسجلات الفوائد على القروض بعد مرور (٦) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي، كما بينت النتائج أن العملاء الذين يتعاملون مع كل قائد إداري بعد توزيع مقياس القدرة التفاوضية عليهم (بعد قلب أسئلة المقياس بالاتجاه المعاكس) لتقييم المدراء الذين تفاوضوا معهم، أظهروا تقبلاً لطريقة الإقناع التي اتبعها المدراء في دفعهم إلى قبول الفوائد المحسوبة على القروض العقارية، بعد إقناعهم بالإرباح المترتبة على قبول عرض الفائدة المقدم، وبعدد السنوات التي سيجزئ عليها المبلغ الأساسي للقرض.. ومنافع أخرى عديدة بينها المدراء للعملاء.

٩- دراسة هوبر (Hooper 2010).

عنوان الدراسة: دور البرمجة اللغوية العصبية في حل المشكلات الإدارية في مكان العمل.

(Neuro-Linguistic Programming Role to Solve Administration Problems at Work Place).

هدف الدراسة: بحث تأثير برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية لتمكين المدراء التنفيذيين لشركة صناعية تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء من إيجاد حلول لمشكلات واقعية في أماكن العمل الفعلي.

عينة الدراسة: تكون من (٣٠) مدير تنفيذي، قسموا لمجموعتين الأولى تجريبية مكونة من (١٥) فرد خضعوا للبرنامج التدريبي القائم على البرمجة اللغوية العصبية، والثانية ضابطة خضعت لبرنامج عمل تقليدي لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها المدراء التنفيذيون في أماكن العمل.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات حل المشكلات في أماكن العمل مكون من (١٥) جلسة تدريبية، وقائمة ملاحظة من تصميم الباحثين لقياس قدرة المدراء على حل المشكلات في أماكن العمل.

نتائج الدراسة: بينت النتائج ومن خلال الملاحظة الميدانية دور وتأثير البرنامج التدريبي القائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في تمكن المدراء التنفيذيين (من أفراد العينة التجريبية) من القدرة على تحسس المشكلات التي يمكن أن يتعرضوا لها في أماكن العمل، وتحديدها بدقة، والتخطيط لإيجاد الحلول المناسبة لها، واختبار تلك الحلول، واختيار الأنسب منها والذي يتمتع بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية (أقل وقت وجهد وتكلفة وأكبر مردود)، أما المجموعة الضابطة فقد استمرت بإيجاد حلول تقليدية غير مبتكرة لتلك المشكلات، وكان الفرق دال إحصائياً (وفق قائمة الملاحظة) بين العينة التجريبية والعينة الضابطة عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح العينة التجريبية فيما يتعلق بمهارات التخطيط لحل المشكلات في أماكن العمل.

١٠- دراسة فينمنغ (Fenming 2011).

عنوان الدراسة: البرمجة اللغوية العصبية لحل الصراعات التنظيمية للمؤسسة.

(Neuro-Linguistic Programming to Solve Establishment Organizational Conflicts).

هدف الدراسة: تنمية مهارات القيادات الإدارية العليا لحل الصراعات التنظيمية بين الإدارات المتوسطة والتنفيذية (الدنيا) في مؤسسة لصناعة فوط الأطفال.

عينة الدراسة: تكونت من (٧) مدراء من مستوى الإدارة العليا في مختلف فروع الشركة خضعوا لبرنامج لتنمية مهارات حل الصراعات التنظيمية قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي مصمم على شكل عرض تقدمي (PowerPoint) يتضمن صور ومقاطع فيديو لحالات عملية يتم فيها حل الصراعات التنظيمية من قبل القائد الإداري، يتخلله أسئلة ومناقشة، واستبيان لقياس قدرة المدراء على حل تلك الصراعات، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحث.

نتائج الدراسة: بينت النتائج باستخدام الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية على بنود الاستبيان قبل تطبيق البرنامج التدريبي وبعده، ميل أفراد العينة من المدراء إلى استخدام الحوار المنطقي الإيجابي بدلاً من تنفيذ العقوبات الإدارية والخصم من الأجر على المدراء من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا في حال نشوء أي صراع يضر بمصلحة الشركة، كما بينت النتائج ميل أفراد العينة إلى استخدام النمط التكاملي في إدارة الصراع في معظم الأحيان، ونادراً ما يستخدمون النمط القسري، وكانت المعدلات الأكثر ارتفاعاً بعد التحفيز الذاتي الذي عززه البرنامج التدريبي باستخدام البرمجة اللغوية العصبية.

١١- دراسة لي (Lee 2011).

عنوان الدراسة: دور البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات العمل المصرفية.

(Neuro-Linguistic Programming Role in Achieving Total Quality Requirements in Bank Establishments).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي لتنمية كفاءات العاملين الإدارية والمعرفية وفق منهجية البرمجة اللغوية العصبية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات العمل المصرفية.

عينة الدراسة: تكونت من (١٩٠) موظفاً يعملون في (٥) مصارف خاصة في مقاطعة فيرجينيا، (١٠ مدراء من مستوى الإدارة العليا، ٣٠ من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا، ١٥٠ موظف على النافذة الخاصة بالزبائن).

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإدارية والمعرفية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة قائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، مصمم على شكل عرض تقدمي (**PowerPoint**)، واستبيان لقياس قدرة العاملين على توظيف مهاراتهم الإدارية والمعرفية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة (**TQM 9010**) في مؤسسات العمل المصرفية، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحث.

نتائج الدراسة: بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة في المصارف والبرمجة اللغوية العصبية تحظى بقبول الإدارة، وأنهما في خطان متوازيان، كما أوضحت النتائج ظهور فروق (قبل تطبيق البرنامج وبعده) في مدى التزام أفراد عينة الدراسة برسالة المؤسسة المصرفية وأهدافها لصالح التطبيق البعدي، كما بينت النتائج أن معايير الجودة الشاملة من خلال تطبيق منحى البرمجة اللغوية العصبية تقيم أولا من العاملين، والعمليات التي كانت تعرف بأنها صعبة محتملة الجدل والمناقشة، الآن يمكن تحليلها عن طريق تشكيل لجنة من جماعة العاملين لتضع الأولويات لحل المشكلات، إذ تعمل البرمجة اللغوية على تحسين عمل الفريق ليصبح العمل المصرفي أكثر أمناً ودقة بالنسبة للعملاء، وبالقابل فإن عمليات المصرف تصبح أكثر تجديداً وابتكاراً وإبداعا، كما أنها تقلل التكلفة، وتسعى إلى أن تكون فاعلة تحسن مكان العمل وتعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة الآمان في المؤسسة المصرفية.

١٢- دراسة دروري (Drury 2011).

عنوان الدراسة: فعالية البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي.

(Neuro-Linguistic Programming Effectiveness to Improve Communication Skills and Designing Bank Work).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي لدى العاملين في عدد من مصارف ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظف يعملون في (٨) مصارف متواجدة في ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية (٨ مدراء من مستوى الإدارة العليا، ١٩٢ من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا).

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي لتنمية مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي قائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، واستبيانين الأول لقياس مهارات التواصل، والثاني لقياس مهارات تصميم العمل المصرفي، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحثة.

نتائج الدراسة: بينت النتائج أن البرمجة اللغوية العصبية فعالة في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا، وبالنسبة لمهارات تصميم العمل المصرفي بينت النتائج أن البرمجة اللغوية العصبية تمكن المدير في أي مستوى وظيفي من تعرف العوامل البيئية الخاصة بالعمل التي تؤثر في صحة العامل وارتياحه وإنتاجيته، والتي تشمل تأثيرات الظروف الحرارية ونوعية الهواء داخل المكان وإضاءة المكاتب والصوتيات وتكنولوجيا المكاتب وتصميم أماكن العمل، إذ تمكن من خلق بيئة عمل مأهولة وصحية للبشر والحفاظ عليها، من خلال تحليل تفصيلات العاملين في أماكن العمل وقوانين الأمن والبيئة والاحتواء الحقيقي للإنسان في عملية تصميم العمل المصرفي.

١٣- دراسة ثومبسون وداس (Thompson & Dass 2013).

عنوان الدراسة: دور البرمجة اللغوية العصبية في جذب الزبائن.

(Neuro-Linguistic Programming Role in Attracting Customers).

هدف الدراسة: تطوير إستراتيجية تدريبية موجهة للعاملين في قسم التسويق المصرفي لجذب الزبائن للتعامل مع احد المصارف الخاصة العاملة في ولاية (كاليفورنيا) الأمريكية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٣) موظف يعمل في قسم التسويق الميداني (التجوال في الشوارع)، (توزيع البروشورات)، (الإعلانات الطرقية)، جميعهم خضعوا لبرنامج تدريبي لتنمية مهاراتهم في جذب الزبائن للتعامل مع مصرف (بلاستيون).

أداة الدراسة: برنامج تدريبي مكون من (٥) جلسات تدريبية لتنمية مهارات جذب الزبون مصمم وفق إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، ومؤشر زيادة الطلب على الخدمات المصرفية.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى زيادة إقبال الزبائن على التعامل مع مصرف (بلاستيون)، وذلك بالمقارنة مع إقبال الزبائن على خدمات المصرف المذكور قبل نشر العاملين المدربين وفق إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، كما بينت النتائج أن معدل الربحية المحقق للمصرف قبل تدريب فريق التسويق الميداني قد تضاعفت (٨) مرات.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت جميع الدراسات السابقة في التعرُّف على مفهوم البرمجة اللغوية العصبية كإستراتيجية حديثة في تعديل سلوك العاملين (الإداري والتنظيمي) في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية، وتعميق فهم الباحثة لكيفية تطور (اكتساب، تعلم، استخدام) مهارات التواصل الأساسية لدى هؤلاء العاملين في مختلف المستويات الإدارية (العليا - المتوسطة - الدنيا)، بشكليها اللفظي وغير اللفظي.

كما ساهمت دراسات أخرى في توضيح أهم المكونات الرئيسية لمهارات التواصل الإداري بين العاملين، والتي يحتاجونها لأداء مهماتهم الوظيفية داخل منظمات الأعمال، كما ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أن مهارات التواصل الأساسية ليست متجانسة أو مقتصرة على نمط واحد، وتختلف من عامل لآخر، وبدرجات متفاوتة في ارتباطها مع منظومات معرفية وعقلية في الشخصية تنعكس على الأداء الوظيفي.

كما ساهمت دراسات أخرى في تعرُّف الباحثة على أهم مكونات إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، التي أثبتت فاعليتها التجريبية في تنمية عدة مهارات معرفية وتواصلية واجتماعية، حيث تم الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في تحديد مسار سير الجلسات التدريبية، وتوظيفها بدقة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي لدى العاملين في المصارف الخاصة من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا في سوريا من أفراد المجموعة التجريبية.

كما ساهمت الدراسات السابقة في تحديد المجالات الفرعية التي يجب أن يتضمنها اختبار تحديد مستوى مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين الإداريين في المصارف الخاصة في سورية، وكيفية صياغة بنودها، والتحقق من موثوقيتها في قياس السمة (موضوع الدراسة الحالية).

وإذا كانت الدراسة الحالية تسعى إلى التحقق من فاعلية برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين الإداريين من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا في المصارف الخاصة، فإن الدراسة الحالية رغم استفادتها من الدراسات السابقة إلا أنها تتميز عنها في شمولها لكثير من مجالات مهارات التواصل الأساسية التي لم تلحظ في معظم الدراسات السابقة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية، إذ أن الدراسة الحالية طُبّقت في جميع مراحلها على البيئة المحلية في المصارف السورية الخاصة في محافظة مدينة دمشق.

الفصل الرابع

الدراسة العملية

- مقدمة.

أولاً- مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

ثانياً- أدوات الدراسة.

ثالثاً- المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

خامساً- توصيات الدراسة.

سادساً- بحوث مُقترحة.

- **مقدمة:**

يتناول الفصل الرابع (الجانب العملي) للدراسة الحالية والإجراءات المنهجية التي اتبعت في تحديد مجتمع الدراسة وفي اختيار عينتها، وخطوات إعداد أدوات الدراسة وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم ذكر المعادلات الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

أولاً- مجتمع الدراسة والعينة المختارة:

١- **مجتمع الدراسة:** يضم المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع المصارف الخاصة المنتشرة في جميع محافظات الجمهورية العربية السورية، التي تم تأسيسها وإحداثها وفق قانون الاستثمار رقم (١٠) لعام (٢٠٠٥) وهي (بنك بيبلوس، المصرف السعودي الفرنسي، بنك عودة، بنك بيمو، المصرف الإسلامي، بنك سورية والمهجر، ومجموعة مصارف تأمينية خاصة) وذلك حتى عام (٢٠١٢)، حيث يبلغ عدد المصارف الخاصة في سورية (١٠) مصارف حصلت على الترخيص من الحكومة السورية بعد استطلاع رأي البنك المركزي ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ص١٠٧-١١١).

٢- **تعريف عينة الدراسة:** هي من نوع (**العينة المقيّدة**) أو المقصودة، التي تُحدّد مسبقاً مواصفات وخصائص الأفراد الذين يجب أن تتضمّنهم العينة، وبذلك لا تكون المشكلة في الحصول على عدد كافٍ من أفراد المجتمع الأصلي، وإنما المشكلة تكمن في الحصول على أفراد لهم مواصفات معينة تنسجم مع أغراض البحث (الزراد ويحيى، ١٩٨٦، ص٧٢). وتشير كلمة مقيدة إلى أن أفراد العينة يتم اختيارهم بناءً على خصائص محددة بشكل مسبق، وتقيد الباحث في عملية اختيارهم، فليس كل العاملين في المصارف يمكن أن تتضمنهم العينة، بل إن العينة تتضمن فقط العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا في المصارف الخاصة السورية حصراً.

وتكونت عينة الدراسة الحالية من (٢٤) عاملاً من العاملين في مصرفين خاصين في محافظة مدينة دمشق، وهم من العاملين الإداريين من مستوى الإدارة المتوسطة (رؤساء دوائر) والدنيا (موظف مكتب)، موزعة بالتساوي (١٢ عامل للعينة التجريبية، ١٢ عامل للعينة الضابطة)، ومن الجنسين (ذكور - إناث) كما يُظهر الجدول (١) سابق الذكر الذي تم الحديث عنه سابقاً في الفصل التمهيدي.

وقد تم اختيار أفراد العينة بطريقة تم فيها ضبط جميع الشروط الديموغرافية وتوحيدها لاسيما تلك المتعلقة بكل فرد من أفراد كلا المجموعتين (التجريبية والضابطة)، فمن حيث الجنس تم توحيد أعداد كل من الذكور والإناث لكل مستوى وظيفي في الإدارة المتوسطة والإدارة الدنيا (٣ ذكور + ٣ إناث)، كما تم توحيد فئة

العمر لجميع أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة (٢٣ سنة)، كما تم توحيد المكان الذي تم اختيار أفراد العينة منه (دمشق/ استراد المزة).

والسبب في سعي الباحثة على توحيد شروط اختيار العينة لكل من فرد من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة، هو العمل على حصر أثر المتغير المستقل (البرنامج التدريبي القائم على البرمجة اللغوية العصبية) على المتغير التابع (مهارات التواصل الأساسية)، واستبعاد ما أمكن من أثر العوامل الدخيلة (كالجنس أو العمر، أو المنطقة الجغرافية) التي يمكن أن تؤثر على المتغير المستقل خلال تأثيره على المتغير التابع.

ثانياً- أدوات الدراسة:

تطلب تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها قيام الباحثة بتصميم أداتين اثنتين الأولى هي (**البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية**)، والثانية هي (**اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية**). وقد تم تصميم كلا الأداتين باستخدام الإجراءات العلمية المضبوطة وفق أسس منهجية واضحة وذلك من حيث التعريف بالمكونات الرئيسية والفرعية، وتحديد الهدف العام والأهداف الفرعية، ووصف إجراءات التصميم والتحقق من الموثوقية.

الأداة الأولى- البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية[١]:

١- وصف البرنامج:

صُمّم البرنامج انطلاقاً من الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة الحالية، ويغطّي قدر الإمكان جميع الجوانب المعرفية الأساسية في مهارات التواصل الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية إلى قياسها وتنميتها لدى العاملية في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة. وقد مرّ تصميم البرنامج بعدة مراحل مُخطّطة ومُنظّمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء وتصميم البرامج التدريبية، وهذه المراحل هي:

أ- **تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي:** لغاية التحديد الإجرائي الدقيق لمهارات التواصل الأساسية التي يسعى البرنامج التدريبي لتنميتها لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة السورية من أفراد المجموعة التجريبية، بما يمكّن من قياس التقدّم المُحرز في تلك المهارات قبل تطبيق البرنامج التدريبي، ويساعد لاحقاً في تقييم أثر التغيّر في اكتساب وتعلم تلك المهارات بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي، وتتمثّل أهداف البرنامج التدريبي بالآتي:

١- يمكن العودة إلى الملحق رقم (٣) للإطلاع على محتوى جلسات البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية.

● **- الهدف العام:** تنمية قدرة العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة السورية لتعلم واستخدام مهارات التواصل الأساسية باستخدام إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية. **ويتفرّع عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:**

- أهداف الجلسة التدريبية الأولى:

- أن يتمكن المتدرب من التعرف على تطور مفهوم البرمجة اللغوية العصبية بلمحة تاريخية.
- أن يتمكن المتدرب من تعريف البرمجة اللغوية العصبية.
- أن يتمكن المتدرب من التعرف على الافتراضات النظرية التي تستند إليها البرمجة اللغوية العصبية.
- أن يتمكن المتدرب من التعرف على موضوعات البرمجة اللغوية العصبية.
- أن يتمكن المتدرب من التعرف على التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية.

- أهداف الجلسة التدريبية الثانية:

- أن يتمكن المتدرب من تعريف مفهوم التواصل.
- أن يتمكن المتدرب من تحديد العناصر الرئيسية لعملية التواصل.
- أن يتمكن المتدرب من التعرف على العملية التي يتم فيها التواصل.

- أهداف الجلسة التدريبية الثالثة:

- تمكين المتدرب من التعرف على أشكال عملية التواصل.
- تمكين المتدرب من التعرف على أهداف علمية التواصل.
- تمكين المتدرب من التعرف على الخصائص العامة لعملية التواصل.

- أهداف الجلسة التدريبية الرابعة:

- أن يتعرف المتدرب على خصائص المصدر المقنع في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على خصائص الرسالة المقنعة في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على خصائص الجمهور المستهدف من عملية التواصل المقنع.

- أهداف الجلسة التدريبية الخامسة:

- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالمرسل.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالمُستقبل.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالرسالة.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة).

- أهداف الجلسة التدريبية السادسة:

- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة التسلسلية.
- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة الدولابية.
- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة الدائرية.
- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة ذات القنوات المتعددة.
- أن يتعرف المتدرب على النموذج الشبكي الأمثل للتواصل الفعال.

- **أهداف الجلسة التدريبية السابعة:**
- أن يتعرف المتدرب على فنية الصمت في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على فنية الإنصات في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على فنية إعادة العبارات في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على فنية الانعكاس في عملية التواصل.
- أن يتعرف المتدرب على فنية التوضيح في عملية التواصل.

٢- خطوات تصميم البرنامج:

أ- تعيين المجالات الخاصة التي يعالجها البرنامج التدريبي باتّباع الخطوات التالية:

- تحليل مضمون الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، ونتائجها الميدانية وما تتضمّنه من برامج تدريبية لتنمية مهارات التواصل الأساسية في المؤسسات ومنظمات الأعمال المصرفية.

- تحليل مضمون كتب ومراجع وأدلّة المدربين العاملين في مجال تطبيق إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات التواصل وغيرها من المهارات لدى العاملين في المؤسسات ومنظمات الأعمال المصرفية.

- حصر المجتمع الأصلي لمهارات التواصل الأساسية (اللفظية الشفهية والكتابية – وغير اللفظية).

- التعريف الإجرائي (الواضح والمحدّد) لمهارات التواصل الأساسية (كتكوين فرضي)، التي يسعى البرنامج التدريبي لقياسها وتنميتها لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة.

- انتقاء عينة من مهارات التواصل الأساسية المراد تنميتها لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج القياس القبلي للعينة التجريبية والضابطة.

- تنظيم جلسات البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل الأساسية باستخدام إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية بعد الإطلاع على عدد من البرامج التدريبية الموجودة في الدراسات السابقة، والتي ثبت فاعليتها في تنمية مهارات التواصل الأساسية وغيرها من مهارات العمل الإداري والتنظيمي، والاسترشاد بإجراءاتها،

وتوظيفها وفق إجراءات محدّدة، وباستخدام العروض التقدمية (Power Point) مُصمّمة بعناية لتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي.

ب- بناء البرنامج التدريبي بصورته الأولى:

تم تنظيم الصورة الأولية للبرنامج التدريبي ليضمّ (١٢) جلسة تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة وذلك باستخدام إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، وصياغته من حيث الأهداف، وإجراءات التطبيق، وإستراتيجية التدريس، والوسائل التعليمية، ومحتوى كل جلسة، وزمن التطبيق.

ج- عرض البرنامج التدريبي بصورته الأولى على مجموعة محكّمين:

تم التحقق من **صدق محتوى** البرنامج التدريبي بعرضه على مجموعة من المحكّمين في الفترة الواقعة بين (٢٠١٢/٧/٣ حتى ٢٠١٢/٩/٩)، بلغ عددهم الإجمالي (٨) محكّمين، وجميعهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد والتربية والمعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق في اختصاصات علمية متعددة[١]، بهدف بيان ملاحظاتهم عن مدى ملاءمة جلسات البرنامج التدريبي وعددها، وما تتضمّنه من محتوى مهارات التواصل الأساسية، وإجراءات تطبيقها من حيث المعنى واللغة، ومدى ملاءمتها للهدف العام والأهداف الفرعية، ومدى مناسبة إجراءات تصميم البرنامج التدريبي مع إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية، ومدى كفاية زمن التطبيق لجلسات البرنامج التدريبي.

وقد قدّم المحكّمون ملاحظاتهم التي بيّنوا فيها ضرورة تقليص عدد جلسات البرنامج التدريبي من (١٢) جلسة إلى (٦) جلسات تدريبية، من خلال دمج بعض الجلسات، وتخفيض عدد الصور والرسوم، وتقليص الزمن وإجراءات التطبيق كي لا يشعر المتدربون بالملل، كما اقترحوا إضافة جلسة في بداية البرنامج التدريبي هدفها التعريف بإستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية لغاية التهيئة العامة لأفراد المجموعة التجريبية وتشويقهم للتعرف على مكوناتها أثناء التدريب لضمان مشاركتهم الإيجابية والفاعلة في الجلسات التالية، وبذلك أصبح العدد النهائي لمجموع جلسات البرنامج التدريبي بصورته النهائية (٧) جلسات تدريبية.

كما اقترح المحكّمون تجميع بعض الأهداف الخاصة وتنفيذها ضمن جلسة واحدة، وتفصيل الشرح في خطوات تنفيذ بعض الأهداف السلوكية الأخرى، وزيادة مدة بعض الجلسات، وتقليل زمن جلسات أخرى، وتحسين جودة بعض الصور ضمن شرائح العرض (من حيث اللون والمحتوى وزمن العرض) لتصبح أكثر ملاءمة للهدف العام للبرنامج التدريبي.

---

١ - يمكن العودة إلى الملحق (١) للاطّلاع على أسماء السادة المحكّمين واختصاصاتهم العلمية.

د- **الصورة النهائية للبرنامج التدريبي** الذي يضمّ (٧) جلسات تدريبية موزعة كما يلي:

الجلسة الأولى: بعنوان البرمجة اللغوية العصبية (تطورها – تعريفها – الافتراضات النظرية – موضوعاتها – تطبيقاتها العملية).

الجلسة الثانية: بعنوان التواصل (تعريفه – العناصر الرئيسية له – عملياته).

الجلسة الثالثة: بعنوان التواصل (أشكاله – أهدافه – الخصائص العامة له).

الجلسة الرابعة: بعنوان مكونات عملية التواصل المقنع (المصدر – الرسالة – الجمهور المستهدف).

الجلسة الخامسة: بعنوان معوقات عملية التواصل الخاصة (بالمرسل – المُستقبل – الرسالة – التغذية الراجعة).

الجلسة السادسة: بعنوان شبكات التواصل وأنواعها.

الجلسة السابعة: بعنوان فنيات التواصل.

ويستخدم البرنامج التدريبي إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية وما تتضمنه من إجراءات.

كما يستخدم البرنامج التدريبي شرائح العروض التقدمية (Power Point) مُصمّمة بعناية لتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي.

الأداة الثانية- اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية[١]:

١- وصف الاختبار:

هو أداة الدراسة الحالية، وصُمم من قبل الباحثة انطلاقاً من الهدف العام والأهداف الخاصة (بالدراسة الحالية)، بغية تقييم ما لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة من المعرفة بمهارات التواصل الأساسية قبل تطبيق البرنامج التدريبي وبعده، وبعد مرور شهر من انتهاء التطبيق، ويتكون الاختبار (٣٧) بنداً، تغطي جميع مهارات التواصل الأساسية التي تم التدرب عليها ضمن جلسات البرنامج التدريبي.

وتتم الإجابة على بنود الاختبار بأن يضع العامل إشارة (✓) أمام كل بند يشعر بأنه الجواب الصحيح وفق طريقة (الاختيار من متعدد)، فهناك مجموعة إجابات (٤ إجابات) واحدة منها فقط هي الإجابة الصحيحة، ولا يمكن اختيار أكثر من جواب واحد، والدرجة الكلية على كامل بنود الاختبار هي (٣٧ درجة)، فلكل جواب صحيح درجة واحدة، والإجابة الخاطئة تأخذ (٠ درجة)، ويتم تصحيح الاختبار بطريقة مؤتمتة.

كما يتضمن الاختبار مجموعة بيانات تتعلق بالعامل (الاسم، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، تاريخ المباشرة في العمل، عدد سنوات الخبرة، اسم المصرف، الجنس ذكر أو أنثى).

١- يمكن العودة إلى الملحق رقم (٢) للإطلاع على محتوى اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية (تعليمات التطبيق + البنود).

ومدة تطبيق كامل الاختبار مع تعليمات التطبيق لا تتجاوز (٤٠) دقيقة كحد أقصى، ويتم التطبيق بشكل جماعي بتوزيع الاختبار على العينة المقصودة (العاملين في مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة).

٢- أهداف الاختبار:

تقييم مدى معرفة العاملين بالإدارة الوسطى والدنيا ضمن المصارف الخاصة بمهارات التواصل الأساسية من حيث (التعريف – العناصر الرئيسية – عملياته – أشكاله – أهدافه – الخصائص العامة له – مكونات عملية التواصل المقنع وهي المصدر والرسالة والجمهور المستهدف – معوقات عملية التواصل الخاصة بالمرسل والمُستقبل والرسالة والتغذية الراجعة – شبكات التواصل وأنواعها – فنيات التواصل).

٣- الخصائص السيكومترية للاختبار (الصدق):

أ- **صدق المحكمين:** يطلق عليه صدق المضمون أو صدق التعريف (Content Validity)، فالاهتمام الأساسي لتحقيق هذا الشكل من الصدق هو تحديد فيما إذا كان المجال السلوكي الذي تسعى أداة القياس (اختبار، مقياس، استبانة..إلخ) إلى التقصي عنه معيَّن ومحدَّد بشكل واضح، ومُمثلاً بهيئة مجموعة بنود بصورة مناسبة أم لا، ويتم ذلك بالاستعانة بخبراء أو (محكمين) لتقدير مدى تمثيل البنود لنطاق سلوكي محدد يفترض مصمم الأداة أنه يعمل على قياسه وتقدير مدى توفره أو عدم توفره لدى فئة محددة من الأفراد، ويتم ذلك بالاستعانة بمحكمين (خبراء) لإجراء فحص منظم لتعليمات التطبيق، والبنود، وطريقة التطبيق، والتصحيح، للتحقق من مدى مطابقتها شكلاً ومضموناً مع السمة التي يفترض أن أداة القياس تقيسها فعلاً، وتتطلب هذه العملية السعي من قبل مصمم الأداة إلى التوفيق بين آراء وملاحظات جميع المحكمين بصورة متوازنة لكل بند ولكل مجال فرعي ضمن أداة القياس، سواء أكان ذلك من حيث الصياغة اللغوية، أم من حيث احتواء البنود على جانب معين من جوانب السمة المطلوب قياسها، وفي هذا الإجراء أهمية بالغة لتقدير مدى اتفاق الأهداف والتعريفات الإجرائية من جهة مع محتوى بنود أداة القياس من جهة أخرى (Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E., 2005, pp222-224).

وفي الدراسة الحالية وبعد دراسة المحتوى الذي يجب أن يتضمنه الاختبار دراسة تفصيلية من خلال تحليل مضمون الاختبارات المستخدمة في الدراسات السابقة الشبيهة في بعض جوانبها بالدراسة الحالية، ومن خلال الزيارة الميدانية لبعض المصارف الخاصة في محافظة دمشق وسؤال مدراءها التنفيذيين عن بعض نقاط القوة والضعف في مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين لديهم خلال التعامل اليومي، وبالاستناد إلى خبرة الباحثة، تم تنظيم الاختبار بصورته الأولى ليلاءم شكلاً ومضموناً الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة

الحالية، وذلك من حيث البنود ومحتواها، وتعليمات التطبيق والتصحيح، وزمن الاستجابة المفترض (٦٠ دقيقة) على كامل بنود الاختبار المكون من (٥٥ بنداً).

وبعد هذه الخطوة تم عرض الاختبار على مجموعة محكمين (خبراء) بلغ عددهم الإجمالي (٨)، وجميعهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد والتربية والمعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق في اختصاصات علمية متعددة[١]، وقد اقترح المحكمون إعادة النظر في تعليمات التطبيق الموجهة للعاملين، كما اقتُرح حذف بعض البنود، وإضافة بنود جديدة لها، وتعديل الصياغة اللغوية لبنود أخرى، وتقليص عدد البنود. وقد تم التوفيق بين جميع وجهات النظر الخاصة بجميع المحكمين، حيث أصبح عدد البنود (٣٧) بنداً بدلاً من (٥٥ بنداً).

ومن المقترحات الأخرى التي قدمها المحكمون إجراء دراسة استطلاعية والاسترشاد بنتائجها من خلال تطبيق الاختبار على (عينة عرضية متيسرة) من طلبة الدراسات العليا في كلية الاقتصاد، ومجموعة من العاملين في المصارف الخاصة من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا، والاسترشاد بنتائجها لإعادة التحقق من وضوح تعليمات التطبيق، ووضوح الصياغة اللغوية للبنود، وحساب متوسط الزمن المستغرق للإجابة على كامل بنود الاختبار بصورته النهائية.

ب- الدراسة الاستطلاعية: التي يمكن اعتبارها جزءاً من دراسة الصدق الظاهري لأداة القياس، والتي تتضمن العناية بالمظهر العام لأداة القياس (اختبار، مقياس، استبانة..إلخ) والصورة الخارجية لها، من حيث الصياغة اللغوية للمفردات، ونوعها وتوزعها، ومدى وضوحها، كذلك يتناول تعليمات التطبيق، ومدى دقة ودرجة ما تتمتع به من موضوعية، كما يشير هذا النوع من الصدق إلى كيف تبدو أداة القياس مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، فإذا وجد الباحث غموضاً في بعض البنود، أو أن بنوداً أخرى لا تمت للموضوع بصلة، لا بد له من استبعادها، كذلك استبعاد التداخل الذي قد يحصل بين مجال وآخر والذي تكشف عنه نتائج التطبيق التجريبي (الاستطلاعي) (Anastasi, A., & Urbina, S., 1997, pp93-96).

وفي الدراسة الحالية (وبعد التحقق من صدق المحكمين) تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرداً، حيث يظهر الجدول رقم (٢) خصائص العينة الاستطلاعية كما يلي:

---

١ - يمكن العودة إلى الملحق (١) للاطّلاع على أسماء السادة المحكّمين واختصاصاتهم العلمية.

الجدول رقم (٢)

خصائص العينة الاستطلاعية التي تم تطبيق الاختبار عليها

الخصائص	العدد	الجنس	
		ذكور	إناث
طلبة دراسات عليا في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق	١٠	٥	٥
عاملين في مصارف خاصة من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا	١٠	٥	٥

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية للاختبار ما يلي:

- التحقق من وضوح البنود وتعليمات التطبيق من حيث المعنى واللغة.
- تعديل البنود التي لا تتلاءم شكلاً ومضموناً مع الهدف العام والأهداف الخاصة للدراسة الحالية.
- حساب متوسط الزمن المستغرق للإجابة على كامل بنود الاختبار.

وقد اقترح أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية إعادة النظر بصياغة وترتيب بعض الكلمات المتضمنة في تعليمات التطبيق الموجهة للعاملين، وتعديل الصياغة اللغوية لبنود أخرى، وقد تم التوفيق بين جميع وجهات النظر الخاصة بأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، وتم الأخذ بمعظمها.

ج- **عينة الصدق والثبات:** بعد استخراج نتائج الدراسة الاستطلاعية تم دراسة الخصائص السيكومترية (مؤشرات الصدق والثبات) للاختبار وما يتضمنه من بنود بصورته النهائية، من التطبيق على عينة (**عرضية متيسرة مقصودة**) من العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن (٤) مصارف خاصة، بلغ عددهم الإجمالي (٣٢) فرداً، تم اختيارهم وفق مجموعة متغيرات تصنيفية، وذلك كما يُظهر الجدول رقم (٣) التالي:

الجدول رقم (٣) خصائص عينة صدق وثبات الاختبار

اسم المصرف	العنوان	الجنس	المستوى الوظيفي	المجموع الكلي
بنك بيبلوس	استراد المزة	(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة متوسطة ٤	٣٢
		(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة دنيا ٤	
بنك بيمو	استراد المزة	(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة متوسطة ٤	
		(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة دنيا ٤	
بنك سورية والمهجر	الصالحية مقابل وزارة الصحة	(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة متوسطة ٤	
		(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة دنيا ٤	
بنك عودة الفرع (١)	البرامكة	(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة متوسطة ٤	
		(٢ ذكور) (٢ إناث)	إدارة دنيا ٤	

د- **الصدق البنائي:** هو أحد أشكال الصدق الداخلي لأداة القياس (اختبار، مقياس، استبانة..إلخ)، ويعتمد طرقاً إحصائية محضة قائمة على حساب معاملات الارتباط الداخلية بين البنود الفرعية التي تتضمنها أداة

القياس (سمات، مهارات، ذكاء، تحصيل، شخصية، اتجاهات..إلخ) وبينها وبين الدرجة الكلية، وذلك للوصول إلى تحديد مدى ارتباط تجمعات البنود التي تشكل مقياساً فرعياً لظاهرة ما معينة، مع تجمعات بنود أخرى تشكل مقياساً فرعياً آخر لظاهرة معينة أخرى ضمن ذات أداة القياس، واستخلاص مصفوفة ارتباطات في قطرها القاطع للمنتصف المائل، ويتطلب هذا النوع من الصدق دراسة معمقة للترابطات المتبادلة بين تلك المجالات الفرعية من جهة وبين الدرجة الكلية من جهة أخرى، ومن خصائص هذا النوع من الصدق أنه ليس من الضروري أن ترتبط المجالات الفرعية للمقياس مع بعضها (دائماً) ترابطاً عالياً، بل يكفي أن ترتبط ترابطاً إيجابياً أو سلبياً (بين +١ إلى −١)، وعموماً فقد بين **متشل (Metchall 1971)** أن الترابطات الفرعية للبنود المتضمنة في أداة القياس تكون دالة إذا كانت (فوق +٠,٣ باتجاه واحد لترابط إيجابي) أو (دون −٠,٣ اتجاهين لترابط عكسي سلبي) (Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E., 2005, pp200-201).

ويظهر الجدول رقم (٤) نتائج الصدق البنائي للاختبار وما تتضمنه من مجالات فرعية بالنسبة للعينة الكلية التي تظهر في الجدول رقم (٣) السابق كما يلي:

الجدول رقم (٤) نتائج الصدق البنائي للاختبار

رقم البند	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	الدرجة الكلية
١	١																	
٢	٠,٦٧	١																
٣	٠,٦٥	٠,٨٧	١															
٤	٠,٦٦	٠,٥٧	٠,٧٧	١														
٥	٠,٤٢	٠,٨١	٠,٦١	٠,٦٧	١													
٦	٠,٧٣	٠,٦٤	٠,٧	٠,٨٨	٠,٦٦	١												
٧	٠,٨٨	٠,٨٣	٠,٥٧	٠,٦٩	٠,٩٢	٠,٨١	١											
٨	٠,٧٣	٠,٨٧	٠,٨٥	٠,٧	٠,٥٧	٠,٦٤	٠,٤٤	١										
٩	٠,٦٧	٠,٦١	٠,٦٧	٠,٨١	٠,٦٧	٠,٧٤	٠,٦٩	٠,٦٧	١									
١٠	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٥٧	٠,٦٧	٠,٨٥	٠,٤٤	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٧٧	١								
١١	٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٦٩	٠,٦١	٠,٦٧	٠,٥٧	٠,٧٣	٠,٧	١							
١٢	٠,٦٧	٠,٦٧	٠,٨١	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٧	٠,٩٢	٠,٦٧	٠,٥٧	٠,٦٧	٠,٦١	١						
١٣	٠,٦٧	٠,٦١	٠,٦٧	٠,٦٧	٠,٥٧	٠,٦١	٠,٦٣	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٨١	٠,٨٥	٠,٨٧	١					
١٤	٠,٦٦	٠,٨٧	٠,٦٧	٠,٧٤	٠,٩	٠,٨٥	٠,٥٥	٠,٦٩	٠,٦٥	٠,٦٣	٠,٦٧	٠,٦٥	٠,٤٤	١				
١٥	٠,٦٧	٠,٦٥	٠,٧٧	٠,٨٥	٠,٦٣	٠,٦٥	٠,٨٧	٠,٦٥	٠,٩٢	٠,٤٤	٠,٦٥	٠,٦٤	٠,٦٦	٠,٧٤	١			
١٦	٠,٦٦	٠,٦٥	٠,٦٧	٠,٥٧	٠,٦٥	٠,٦١	٠,٦٥	٠,٧٣	٠,٨٧	٠,٨١	٠,٦٧	٠,٦٣	٠,٦٩	٠,٦٥	٠,٦٦	١		
١٧	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٧٣	٠,٨١	٠,٦٥	٠,٧	٠,٧٧	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٧	٠,٧٣	٠,٥٧	٠,٧٣	٠,٨٧	٠,٦١	٠,٧٣	١	

| | | |

القياس (تقييم المعرفة بمهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة)، مما يدعم صدق الاختبار ويؤسسه عموماً.

٤- الخصائص السيكومترية للاختبار (الثبات):

من الأسئلة الهامة التي يمكن أن تلقي الضوء على مفهوم الثبات السؤال التالي: هل تكشف أداة القياس بصورة ثابتة خصائص الظاهرة موضوع القياس بصورة مطردة ؟، وهل يمكن لها أن تحدد بصورة ثابتة الفروق بين الأفراد في هذه الظاهرة ؟، وبعبارة أخرى ما مدى الدقة والاتساق في نتائج أداة القياس، وكم تتذبذب نتائجها، ومن الواضح أنه كلما تذبذبت النتائج انخفض معنى الثبات، ولم تعد أداة القياس ميزاناً حساساً وقادراً على كشف الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة أو الخاصية التي توضع موضع القياس، إلا أن مطلب الثبات يتعذر تحقيقه بصورة تامة في المقاييس النفسية والمعرفية والمهاراتية والتربوية بخلاف المقاييس الفيزيائية (كمقاييس الأبعاد والأوزان وغيرها..)، لأسباب عدة منها أن السمة التي تعالجها تلك المقاييس تنطوي على قدر من عدم الاستقرار بمرور الوقت، ويصعب إخضاعها للقياس المباشر، بالإضافة إلى أخطاء تتعلق بالعينة أو المعاينة وأخطاء التطبيق والتصحيح.. وغيرها، ولابد من الإشارة إلى أن الثبات شرط ضروري وغير كافٍ للصدق، فالاختبار أو المقياس الذي يتصف بدرجة عالية من الصدق لابد أن يعطي نتائج دقيقة ومتسقة من وقت لآخر، أي لابد أن يكون على درجة عالية من الثبات، في حين أن المقياس الذي يتصف بدرجة عالية من الثبات قد لا يَصدُق في قياس ما وضع لقياسه، على الرغم من كون نتائجه متسقة ودقيقة بحد ذاتها (مخائيل، ١٩٩٧، ص٢٦٨-٢٦٩).

وفي الدراسة الحالية تم التحقق من عدة أشكال لثبات الاختبار وما يتضمنه من بنود باستخدام (٣) طرق رئيسية في حساب الثبات وهي:

أ- **ثبات التجزئة النصفية (فردي - زوجي):** تقوم الفكرة الأساسية للتحقق من هذا النوع من الثبات على تطبيق أداة القياس (الاختبار - الاستبانة - المقياس..إلخ) على عينة من مجموعة أفراد، ثم تقسيم بنود المقياس إلى قسمين متساويين (البنود ذوات الأرقام الفردية مقابل البنود ذوات الأرقام الزوجية)، ثم يتم جمع الدرجات في كل نصف وكأننا طبقنا مقياسين على أفراد العينة، فيحصلون على درجتين (درجة للنصف الأول ودرجة للنصف الثاني)، وبعد ذلك يُحسب معامل الارتباط لكلا النصفين بالطريقة المألوفة، ولكن يجب أن نلاحظ أن مثل هذا الارتباط يمكن أن يعطي ثبات لنصف المقياس فقط، على خلاف طريقة ثبات الإعادة أو ثبات الصور المتكافئة، لذلك يعوض طول المقياس بمعادلة (سبيرمان - براون) أو بمعادلة (جتمان - فلانجان)، حيث يزداد معامل ثبات المقياس عادة، ومن ميزات هذه الطريقة في حساب الثبات هو

توفير الكلفة والوقت في حال تعذر على الباحث إعادة تطبيق المقياس، كما أن هذه الطريقة في حساب الثبات تأخذ بالحسبان توزيع بنود المقياس بحساب نسبة الأفراد الذين أجابوا إجابات متعددة، كما أنها توحد ظروف تطبيق نصفي المقياس توحيداً تاماً، ومن الجدير بالذكر أن معادلة (سبيرمان- براون) تستخدم إذا كان عدد النصف الأول لبنود المقياس مساوٍ تماماً لعدد بنود النصف الثاني، أما معادلة (جتمان - فلانجان) تستخدم إذا كان عدد بنود النصف الأول للمقياس غير مساوٍ تماماً لعدد بنود النصف الثاني له (Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E., 2005, pp189-190). ويُظهر الجدول رقم (٥) مؤشرات ثبات التجزئة النصفية (فردي – زوجي) للاختبار وما يتضمنه من بنود باستخدام معادلة تصحيح طول المقياس المناسبة:

الجدول رقم (٥) نتائج ثبات التجزئة النصفية (فردي – زوجي) للاختبار

اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية	عدد البنود	قيمة ثبات التجزئة النصفية (فردي – زوجي)	قيمة تصحيح طول المقياس (جتمان – فلانجان)
	٣٧	٠,٧٧٨	٠,٧٨١

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن مؤشرات ثبات التجزئة النصفية (فردي – زوجي) للاختبار وما يتضمنه من بنود كانت مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث بلغ قبل التصحيح (٠,٧٧٨)، وبلغ بعد التصحيح (٠,٧٨١)، وهذه النتائج تشير إلى ثبات الاختبار وما يتضمنه من بنود في قياس الظاهرة موضوع القياس، ولكن نتائج الثبات هذه يجب علينا أن نأخذها بحذر ونتحفظ عليها، لا سيما فيما يتعلق بالتساؤلات التي تثار حول صغر حجم العينة، أو أخطاء التطبيق المحتملة.

ب- **ثبات الاتساق الداخلي (ألفا - كرنباخ)**: التي تقوم على أساس حساب معاملات الارتباط بين الدرجات لكل بند وبين الدرجة الكلية على كامل بنود الاختبار، وفي هذه الحالة يأخذ كل جزء من الاختبار على أنه اختبار جزئي، وتعتمد معادلة (ألفا – كرنباخ) على تطبيق الاختبار لمرة واحدة في تقدير قيمة الثبات، ويمكن استخدامها للتحقق من تجانس جميع مفردات الاختبار التي تتأثر بكل من معاينة المحتوى، وعدم اتساق النطاق السلوكي للمجال الذي استمدت منه عينة مفردات وبنود الاختبار كما هو الحال في طريقة التجزئة النصفية، وتتغلب هذه الطريقة على مشكلة تجزئة الاختبار إلى نصفين متكافئين، حيث أنها تعتمد على إيجاد قيمة تقديرية لمتوسطات قيم معاملات الارتباط بين كل من نصفي المقياس، ومن الجدير بالذكر أن صيغة معادلة (ألفا – كرنباخ) تستند إلى فرضية اتساق استجابات الأفراد عبر مفردات الاختبار، ويمكن الاعتماد عليها في تقدير معامل الثبات للدرجة الكلية فقط، فإذا كانت مفردات الاختبار متجانسة أي تقيس سمة أو بعد واحد، فإن معادلة (ألفا- كرنباخ) تؤدي إلى نتيجة قريبة من النتيجة التي نحصل عليها من التجزئة النصفية، أما إذا كانت المفردات غير متجانسة فإن قيمة معامل الثبات عن تطبيق هذه المعادلة

ستكون قيمة أقل من التجزئة النصفية، والحقيقة أن قيم معامل (ألفا – كرنباخ) تعد بمثابة الحد الأدنى للقيم التقديرية (علام، ٢٠٠٦، ص٩٨-١٠٠). ويُظهر الجدول رقم (٦) مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا – كرنباخ) للاختبار وما يتضمنه من بنود كما يلي:

الجدول رقم (٦) نتائج ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا – كرنباخ) للاختبار

اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية	عدد البنود	قيمة ثبات الاتساق الداخلي (ألفا – كرنباخ)
	٣٧	٠,٧٧٢

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا – كرنباخ) للاختبار وما يتضمنه من بنود كانت مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث بلغت (٠,٧٧٢)، وهذه النتيجة تشير إلى اتساق بنود الاختبار داخلياً فيما بينها في قياس الظاهرة موضوع القياس ضمن كل بند ومع الدرجة الكلية، مما يؤسس لثبات الاختبار عموماً، ولكن نتائج الثبات هذه يجب علينا أن نأخذها بحذر ونتحفظ عليها، لا سيما فيما يتعلق بالتساؤلات التي تثار حول صغر حجم العينة، أو أخطاء التطبيق المحتملة.

ج- ثبات إعادة التطبيق: الذي يعد من أهم أساليب حساب الثبات، ويتلخص هذا الأسلوب في تطبيق الاختبار على عينة من الأفراد، ثم إعادة قياسهم بنفس الاختبار بعد فترة زمنية في ظروف مشابهة تماماً عندما طُبّق عليهم الاختبار أول مرة، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، ويعبّر معامل الثبات الذي نحصل عليه بهذه الطريقة عن استقرار الاختبار في قياس السمة المقيسة عبر الزمان (Wiersma, 2004, p.59). ويُظهر الجدول رقم (٧) مؤشرات ثبات إعادة تطبيق الاختبار للدرجة الكلية بعد مرور (١٤) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني على نفس العينة التي تظهر في الجدول رقم (٣) السابق:

الجدول رقم (٧) نتائج ثبات إعادة تطبيق الاختبار

اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية	عدد البنود	قيمة ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني
	٣٧	٠,٩٣١

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن مؤشرات ثبات إعادة تطبيق الاختبار للدرجة كانت مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث بلغت (٠,٩٣١)، وهذه النتيجة تشير إلى اتساق بنود الاختبار عبر الزمن، وأنها ستعطي نفس النتائج (تقريباً) في حال إعادة التطبيق على نفس العينة، مما يؤسس لثبات الاختبار عموماً، ولكن نتائج ثبات إعادة التطبيق هذه يجب علينا أن نأخذها بحذر ونتحفظ عليها، لا سيما فيما يتعلق بالتساؤلات التي تثار حول صغر حجم العينة، أو أخطاء التطبيق المحتملة.

ثالثاً- المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة الحالية باستخدام طرق المعالجة الإحصائية اللامعلمية أو اللابرامترية (Nonparametric) المُتضمّنة في برنامج (SPSS)، انطلاقاً من طبيعة البيانات التي تم جمعها ومستوى القياس المرتبط بها، فالمجموعتان (التجريبية، الضابطة) من نوع (العينات المقصودة) أي المقيّدة بخصائص محدّدة بحزمة مسبقاً (موظفي مصارف خاصة يعملون في مستوى الإدارة المتوسطى والدنيا)، وتوزع أفراد هاتين العينتين في المجتمع الأصلي هو توزعٌ حرٌّ (غير طبيعي) وفق منحنى غاوس (Gaussian Curve)[1]؛ وبالتالي فإن عينات من هذا النوع لا تمثّل جميع أفراد وخصائص المجتمع الأصلي الذي سُحبت منه (علام، ١٩٩٣، ص٣٢-٣٦). وبالتالي فإن نتائج التحليلات الإحصائية هي نتائج لامعلمية، وغير قابلة للتعميم، وتخصّ أفراد المجموعتين (التجريبية، والضابطة) فقط، بهدف تحديد مدى التغيّر الذي طرأ على كلا المجموعتين في تعلم واستخدام المعرفة بمهارات التواصل الأساسية نتيجة لتأثرهم بالتعليم، سواء أكان مصدر هذه المهارات هو البرنامج التدريبي (القائم على البرمجة اللغوية العصبية) أم التعليم التقليدي المتّبع في العمل اليومي ضمن المصارف الخاصة.

١- الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسطات رتب المجموعة التجريبية ومتوسطات رتب المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة مان ويتني (Man Whiteney) لمجموعتين مستقلتين، التي تحسب الفروق بين أداء المجموعة التجريبية وأداء المجموعة الضابطة على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية بعد تطبيق البرنامج التدريبي مباشرةً كما يُظهر الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨) نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى

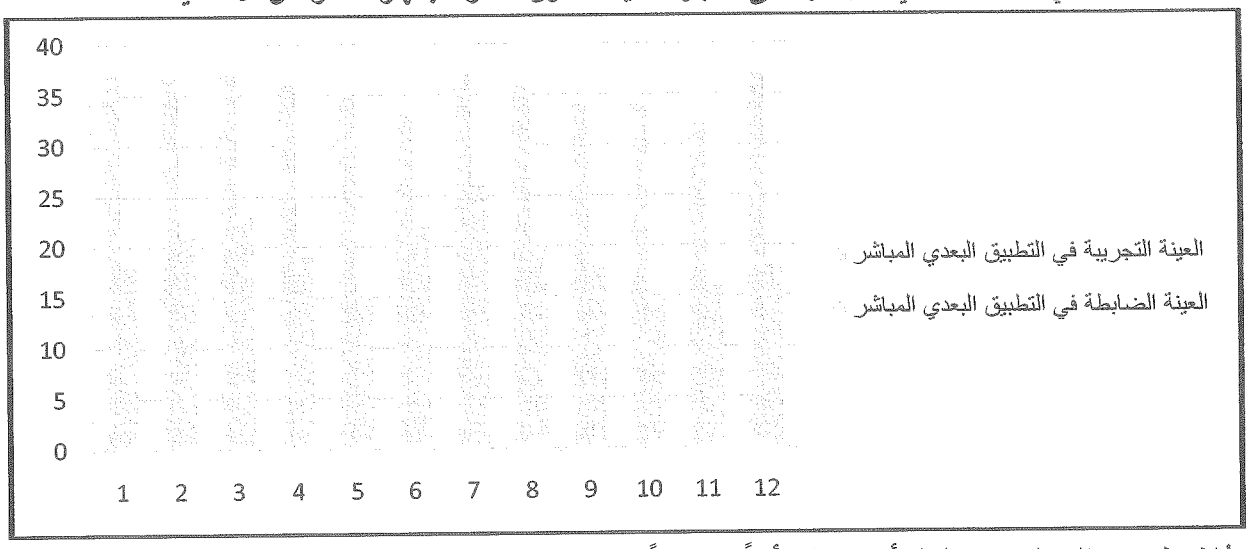
تطبيق بعدي مباشر (درجة الكلية)	العدد (ن)	المتوسط	ع	م الرتب	مج الرتب	(U)	الدلالة
المجموعة التجريبية	١٢	٣٥,٤١٦	١,٧٨١	١٨,٥	٢٢٢	٤,١٨٢	٠,٠٠٠
المجموعة الضابطة	١٢	١٩,٢٥	٣,٣٣٣	٦,٥	٧٨		

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) أن قيمة مان ويتني (U) كانت دالّة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية وبلغت قيمتها (٤,١٨٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، كما يُلاحظ أن متوسطات رتب المجموعة التجريبية بلغت (١٨,٥) أكبر من متوسطات رتب المجموعة الضابطة التي بلغت (٦,٥) بالنسبة للدرجة الكلية، وهذه القيم تشير إلى أن الفرق كان لصالح المجموعة التجريبية في

١- منحنى متناسق جرسي الشكل يمثّل التوزع التكراري الطبيعي أو العادي لظاهرة ما ضمن جميع أفراد المجتمع الأصلي، وهو نفسه المنحنى السوي أو المنحنى الاعتدالي.

التطبيق البعدي المباشر، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تقول **بوجود فرق دالّ إحصائياً بين متوسطات رتب المجموعة التجريبية ومتوسطات رتب المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية** كما يُظهر الشكل رقم (٨):

الشكل رقم (٨) يوضّح الفرق بين أداء المجموعة التجريبية وأداء المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية



يُلاحظ من الشكل رقم (٨) أن هناك أثراً واضحاً للبرنامج التدريبي في تنمية المعرفة بمهارات التواصل الأساسية لدى أفراد المجموعة التجريبية، ويتّضح ذلك من خلال تتبّع الفروق البيانية بين أداء المجموعة التجريبية وأداء المجموعة الضابطة على الاختبار بالنسبة للدرجة الكلية.

٢- الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة ويلكوكسون (Wilcoxon) للعينة الواحدة، التي تحسب الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية كما يُظهر الجدول (٩):

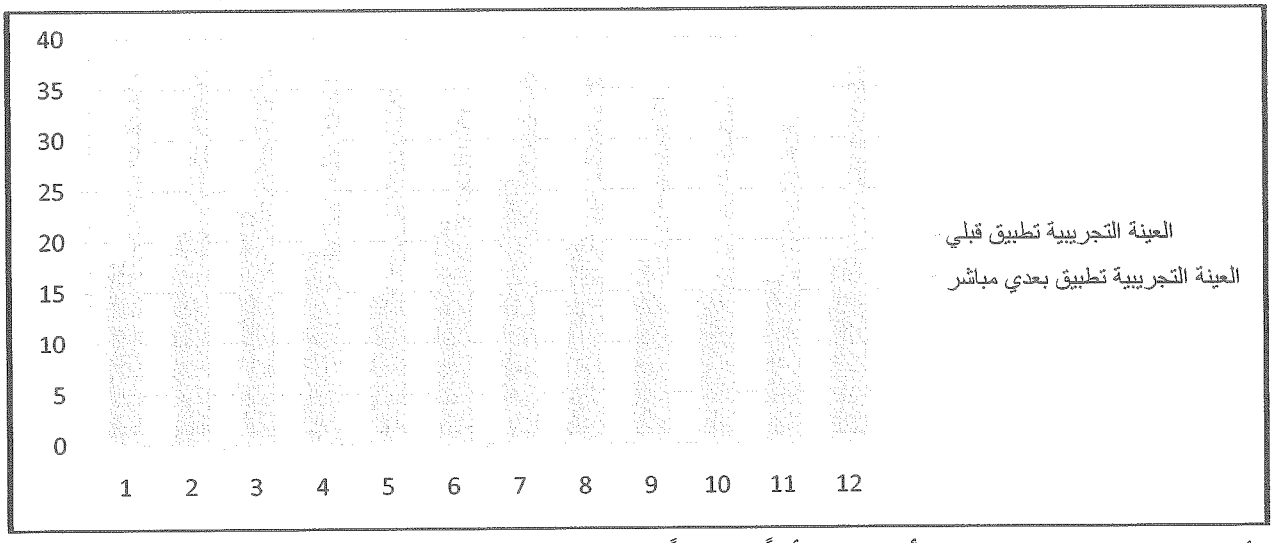
الجدول رقم (٩) نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثانية

الدرجة الكلية	العدد (ن)	المتوسط	ع	م الرتب	مج الرتب	(Z)	الدلالة
المجموعة التجريبية التطبيق القبلي	١٢	١٨,٥	٦,١٧	٦,٥	٤٥	-٣,٠٦٤	٠,٠٠٢
المجموعة التجريبية التطبيق البعدي المباشر		٣٥,٤١	١,٧٨	١٥,٥٦	٧٨		

يُلاحظ من الجدول رقم (٩) أن قيمة (Z) كانت دالّة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية وبلغت قيمتها (-٣,٠٦٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، كما

يُلاحظ أن متوسطات رتب المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي بلغت (١٥,٥٦) وهي قيمة أكبر من متوسطات رتب ذات المجموعة في التطبيق القبلي التي بلغت (٦,٥) بالنسبة للدرجة الكلية، وهذه القيم تشير إلى أن الفرق كان لصالح المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: **بوجود فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية لصالح التطبيق البعدي المباشر** كما يُظهر الشكل رقم (٩):

الشكل رقم (٩) يوضّح الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية



يُلاحظ من الشكل رقم (٩) أن هناك أثراً واضحاً للبرنامج التدريبي في تنمية المعرفة بمهارات التواصل الأساسية لدى أفراد المجموعة التجريبية، ويتّضح ذلك من خلال تتبّع الفروق البيانية بين الأداء القبلي على الاختبار والأداء البعدي المباشر على ذات الاختبار بالنسبة للدرجة الكلية.

٣- الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق.

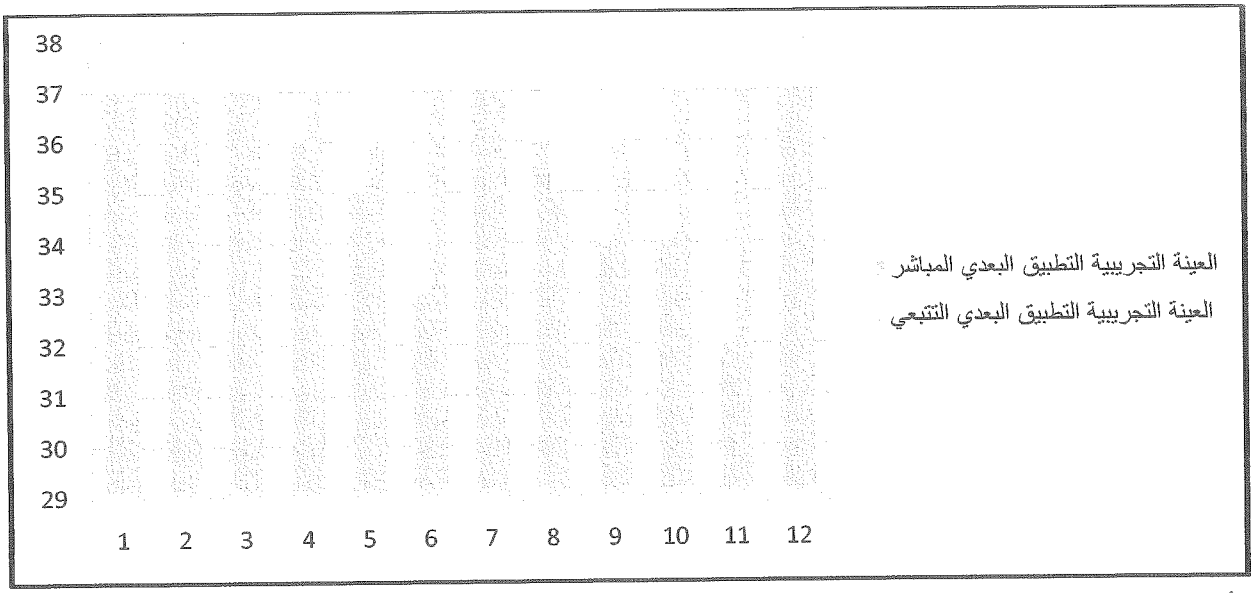
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة ويلكوكسون (Wilcoxon) للعينة الواحدة، والتي تحسب الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس البعدي التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية كما يُظهر الجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠) نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية الثالثة

الدرجة الكلية	العدد (ن)	المتوسط	ع	م الرتب	مج الرتب	(Z)	الدلالة
المجموعة التجريبية التطبيق البعدي المباشر	١٢	٣٥,٤١	١,٧٨	٣,٩	٥٦	٢,٠٤٣-	٠,٠٤١
المجموعة التجريبية التطبيق البعدي التتبعي		٣٦,٦٦٦	٠,٦٥١	٤,٣٣	٦٢		

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (Z) كانت دالّة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية وبلغت قيمتها (٢,٠٤٣-) عند مستوى دلالة (٠,٠٤١)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، كما يُلاحظ أن متوسطات رتب المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي التتبعي بلغت (٤,٣٣) وهي قيمة أكبر من متوسطات رتب ذات المجموعة في التطبيق البعدي المباشر التي بلغت (٣,٩) بالنسبة للدرجة الكلية، وهذه القيم تشير إلى أن الفرق كان لصالح المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي التتبعي، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها التي تقول: **بوجود فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق.** وعموماً يمكن القول أن تلك نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة تشير إلى استمرار أثر البرنامج التدريبي، وثبات التحسّن في مجالات وزيادته في مجالات أخرى بالنسبة للمجموعة التجريبية بين فترة انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي مباشرةً وحتى مرور شهر من انتهاء التطبيق وذلك كما يُظهر الشكل رقم (١٠):

الشكل رقم (١٠) يوضّح الفرق في أداء المجموعة التجريبية بين
القياس البعدي المباشر والقياس البعدي التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية



يُلاحظ من الشكل رقم (١٠) ومن خلال تتبّع الفروق البيانية لأداء المجموعة التجريبية بين الاختبار البعدي المباشر والاختبار البعدي التتبّعي استمرار أثر البرنامج التدريبي في تعلم واستخدام المعرفة بمهارات التواصل الأساسية لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد مرور شهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي، على الرغم من أن الفروق كانت طفيفة وتراوحت بين (١ إلى ٦ درجات) لصالح التطبيق البعدي التتبّعي.

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد إجراءات المعالجات الإحصائية لنتائج الفرضيات السابقة للمقارنات (القبلية، البعدية المباشرة، البعدية التتبّعية)، لوحظ تحسّن وثبات في أداء المجموعة التجريبية بالمقارنة بين أداء أفرادها من جهة، وبين أداء أفراد المجموعة الضابطة من جهة أخرى كما بين الأداء على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية. وتعزو الباحثة هذا التَّحسُّن والثبات في تلك المهارات إلى مجموعة عوامل رئيسيَّة هي:

١- التعيين الدقيق لمهارات التواصل الأساسية التي يجب تدريب العاملين عليها:

ساهمت الدراسات السابقة إلى جانب المراجع والمصادر (العربية منها والأجنبية) في تمكين الدراسة الحالية من الإحاطة المبدئية بالمهارات الأساسية للتواصل الناجح والمقنع اللفظية (الشفهية والكتابية) والأدائية، والتي تُعتبر الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال عموماً ومنظمات الأعمال المصرفية على وجه الخصوص. وهذا ما مهَّد الطريق أمام الباحثة لتصميم اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية، وتعيين المجالات الدقيقة التي يسعى إلى قياسها، والتحقق من صدقه وثباته، واستخدامه كأداة للتحقق من فعالية البرنامج التدريبي، وتحديد مدى إتقان أو عدم إتقان أفراد المجموعتين (التجريبية والضابطة) لتلك المهارات. إذ بيّنت نتائج هذا الاختبار قبل تطبيق البرنامج التدريبي أن معظم أفراد المجموعتين (التجريبية، الضابطة) يعانون من صعوبات نوعية وعدم كفاءة في إنجاز مهمات التواصل (اللفظية وغير اللفظية) وما يرتبط بها من عمليات تحديد مكونات عملية التواصل المقنع، أو أشكال التواصل، أو ما يرتبط بها من فنيات التواصل الفعال وفق معايير الاختبار، كما أظهر البعض الآخر مشكلات في صياغة الرسالة التواصلية غير الطليقة بتكرار صعب وشاقّ، وعدم تذكّر سلاسل ومكونات عملية التواصل.

كما أظهر بعضهم الآخر صعوبات واضحة في تخطيط عملية التواصل الكتابية ووفق لغة الجسد والتعابير الوجهية، مع صعوبة واضحة في فهم معنى (التغذية الراجعة) عقب كل عملية تواصل.

وهذه الإجراء المبدئي للدراسة الحالية يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة **ميجيريان (Megerian 1999)** التي بين فيها أن فعالية البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات الذكاء الانفعالي والتواصل لم تكن لتنجح في تحقيق الأثير المعنوي لولا السعي الدقيق إلى تعيين تلك المهارات بدقة قبل تطبيق البرنامج التدريبي كما كشفت عنها المقاييس المصممة. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **دوليوكس وهيكنز (Dulewics & Higgs 2000)** التي بينت أهمية التعيين الدقيق للعجز في مهارات التواصل الإداري لدى مدراء تسويق المنتجات الإعلانية قبل تطبيق البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **هامفري (Hamphrey 2007)** التي بينت فيها

أن تحديد العجز في مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري كان له أثر كبير في نجاح تأثير البرمجة اللغوية العصبية على مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري للقادة الإداريين وذلك من تحليل مضمون (١٧) دراسة سابقة. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **دوكيت (Duckett 2007)** التي بين فيها أن تحديد العجز في مهارات التواصل الإداري لدى مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز كان له أثر فعال في توظيفها بدقة ضمن برنامج تدريبي قائم على البرمجة اللغوية العصبية لتنمية تلك المهارات. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **دروري (Drury 2011)** التي بين فيها أن فعالية تصميم برنامج تدريبي جاءت في المقام الأول مما مكن الباحث من تحديد العجز في مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي لدى العاملين في عدد من مصارف ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية.

٢- التصميم الدقيق للبرنامج التدريبي القائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات المعرفة الأساسية في التواصل المطلوب تنميتها لدى العاملين:

إن الصعوبات النوعية السابقة في مهارات المعرفة الأساسية في التواصل لدى العاملين في المصارف الخاصة من مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا، والتي كُشف عنها قبل تطبيق البرنامج التدريبي، كان لها دور كبير في تصميم جلسات البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، إلى جانب الاستعانة (بالمراجع والكتب والدراسات السابقة عن البرمجة اللغوية العصبية)، إذ اعتُبرت تلك الصعوبات القاعدة الرئيسية لتحديد جميع مُدخلات البرنامج (الأهداف العامة والخاصة، الزمن، الوسائل التعليمية، إستراتيجية التدريب) لكل جلسة تدريبية بما يتناسب مع ما هو مطلوب العمل به في المصارف الخاصة.

فبالنسبة لأهداف البرنامج التدريبي تم تعيين الأهداف العامة والخاصة لكل جلسة تدريبية، وتجزئتها إجرائياً ضمن كل مهارة فرعية، والتحقق من عدم انتقال أفراد المجموعة التجريبية إلى الهدف التالي دون تحقيق الهدف السابق بنسبة نجاح لا تقل عن (١٠٠%)، كما أن الزمن المخصّص لكل هدف كان يتناسب مع خصائص المحتوى التعليمي والهدف منه.

وبالنسبة للوسائل التعليمية فقد تم تصميم جلسات البرنامج التدريبي باستخدام العروض التقدمية (**Power Point**) ذات طابع محسوس ومشوقة في معظمها (شرائح ملونة، صور، أشكال مُعبرة..إلخ)، تم تنظيمها لتحقق الأهداف العامة والخاصة، ولتكون قريبة من الحاجات التدريبية للعاملين من أفراد المجموعة التجريبية، لاسيما فيما يتعلق بتنمية مهارات الإدراك البصري ومهارات الإدراك السمعي لنجاح عملية التواصل، والتواصل اللفظي وغير اللفظي، ومكونات عملية التواصل، ومعوقات التواصل، وفنيات التواصل المقنع، والتي تم توظيفها وفي الوقت المناسب لكل هدف عام وهدف جزئي ضمن كل جلسة من جلسات

البرنامج التدريبي، والتي بواسطتها تم الانتقال إلى إدراك المفاهيم المحسوسة إلى إدراك المفاهيم المجردة والمعنوية لعملية التواصل.

وبالنسبة لإستراتيجية التدريب فقد صُممت جلسات البرنامج التدريبي وفق مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية لتتلاءم شكلاً ومضموناً مع ما هو جديد ومستحدث في الدراسات السابقة من جهة، ومع الحاجات التدريبية للعاملين من أفراد المجموعة التجريبية من جهة ثانية، والتي بيّنت الدراسات السابقة والبحوث التجريبية فعاليتها في تنمية العديد من المهارات الإدارية والتنظيمية لا سيما مهارات التواصل على وجه الخصوص، حيث تم توظيف هذه الإستراتيجية بدقة وفي الوقت المناسب، من خلال تجزئة بعض مفاهيم التواصل إلى وحدات تدريبية صغيرة، وتمكين أفراد المجموعة التجريبية من تلك المهمات الفرعية بما يسمح لهم من إتقانها كاملة وفق تسلسل مُنظّم مكّن الباحثة من مراقبة التقدّم والسير معهم حتى إنجاز مهمات التواصل كاملة.

وهذا التصميم الدقيق لجلسات البرنامج التدريبي كإجراء ميداني يتوافق مع معظم ما أنجز في الدراسات السابقة الشبيهة في بعض جوانبها بالدراسة الحالية، لاسيما دراسة **ميجيريان** (**Megerian 1999**) التي بينت النتائج فيها أن التصميم الدقيق لجلسات البرنامج التدريبي ساهم في وعي أكثر من (٧٨%) من المدراء بعدم كفاءة مهاراتهم في الذكاء الانفعالي والاجتماعي في التأثير على مهارات التواصل لديهم كما كشفت عنها المقاييس المصممة، كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في إحداث تأثير معنوي ذي دلالة إيجابية على مهارات التواصل الإداري لأفراد عينة الدراسة، وكان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم المشكلات التي تواجههم في عملية التواصل مع رؤسائهم المباشرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **دوليوكس وهيكنز** (**Dulewics & Higgs 2000**) التي بين فيها أن التصميم المُحكم لجلسات البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية أثر بشكل إيجابي على مهارات التواصل الإداري لدى مدراء تسويق المنتجات الإعلانية من أفراد المجموعة التجريبية التي خضعت للبرنامج التدريبي، حيث ظهرت فروق دالة إحصائياً لصالح المجموعة التجريبية في مهارات التواصل الإداري مع العملاء مقارنة مع العينة الضابطة، كما ظهرت فروق في ذات العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي، كما عبر أفراد العينة التجريبية بعد مرور (٣) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي عن زيادة كفاءتهم في تنظيم علاقات التواصل مع العملاء في كثير من مجالات التواصل مع العملاء. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **المعايطة** (٢٠٠٦) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج تدريبي قائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية مكن عينة الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها من زيادة درجة كفاءتهم الإدارية. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **هامفري** (**Hamphrey 2007**) التي بين فيها من خلال تحليل مضمون (١٧) دراسة سابقة، أن التحديد الدقيق لمحتوى وهدف البرنامج القائم على البرمجة اللغوية العصبية يؤثر بشكل واضح ودال على مهارات اتخاذ القرار والتواصل الإداري للقادة الإداريين. كما يتوافق هذا الإجراء مع

دراسة **دوكيت** (**Duckett 2007**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لجلسات البرنامج التدريبي القائم على برمجة الهندسة البشرية أثر بشكل واضح في تنمية مهارات التواصل الإداري لدى مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز ممن خضعوا للبرنامج التدريبي. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **هارسفيد** (**Harsfied 2008**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لجلسات برنامج تدريبي قائم على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية أثر بشكل واضح في تنمية مهارات الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية لحل مشكلات الإنتاج لدى مدراء متابعة خط إنتاج الغاز العالمين في إحدى الشركات الصناعية المنتجة لمشتقات البترول. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **فيرونيكا** (**Veronica 2009**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لإعلان تجاري للمنتجات الرياضية وفق تقنيات البرمجة اللغوية العصبية أدى إلى زيادة المبيعات عندما تدرب عليه (٤٠) مندوباً للمبيعات ضمن (١٠) منافذ للبيع المباشر للزبائن. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **اشكنازي** (**Ashkanasy 2010**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية أدى إلى تنمية مهارات القادة الإداريين في التفاوض مع عملاء المصرف خلال تحديد فوائد القروض العقارية. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **هوبر** (**Hooper 2010**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية مكن المدراء التنفيذيين (من أفراد المجموعة التجريبية) لشركة صناعية تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء من إيجاد حلول لمشكلات واقعية في أماكن العمل الفعلي. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **دروري** (**Drury 2011**) التي بين فيها فعالية التصميم الدقيق لجلسات برنامج تدريبي قائم على مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل وتصميم العمل المصرفي لدى (٢٠٠) موظف يعملون في (٨) مصارف متواجدة في ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية (٨ مدراء من مستوى الإدارة العليا، ١٩٢ من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا). كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة **ثومبسون وداس** (**Thompson & Dass 2013**) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج تدريبي وفق مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية موجه للعاملين في قسم التسويق المصرفي ساهم في جذب الزبائن للتعامل مع احد المصارف الخاصة العاملة في ولاية (كاليفورنيا) الأمريكية.

٣- المشاركة الجماعية للمتدربين ضمن جلسات البرنامج التدريبي:

من العوامل الأخرى (غير المباشرة) التي ساهمت في تحسّن أداء المجموعة التجريبية هو تفعيل دور النشاطات والتدريبات والمهمّات الجماعية، حيث كان يُطلب من أفراد المجموعة التجريبية التعلم وأداء مهارات التواصل الأساسية بشكل جماعي ومُحبّب (الترداد بصوت مرتفع، التدريب الجماعي الحر، المناقشة والأسئلة المفتوحة..إلخ)، لقد كانت عمليات المشاركة الاجتماعية جزءاً فاعلاً من البرنامج التدريبي وهذا ما لم يُلاحظ في الدراسات السابقة، وكان لهذا الإجراء جديته وفاعليته في إنجاح واستمرار أثر البرنامج التدريبي.

خامساً- توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ميدانية يمكن تحديد مجموعة من التوصيات التطبيقية ذات الفائدة في مجال تدريب وتأهيل العاملين في المصارف الخاصة لتنمية مهارات التواصل الفعال لديهم:

١- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والعمل على تنظيم برامج تدريبية لتنمية مهارات إدارية وتنظيمية أخرى (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التنظيم الإداري، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة) لدى المدراء العاملين في المصارف الخاصة في سورية ووفق تقنيات البرمجة اللغوية العصبية.

٢- العمل على بناء قدرات العاملين في المصارف الخاصة لتمكينهم من العمل وفق القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف في مهارات التواصل الأساسية، وتعزيز نقاط القوة وتفعيلها، وتجاوز نقاط الضعف والعمل على تلافيها بالتدريب وفق استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية.

٣- تنظيم دورات تدريبية للعاملين من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة والدنية بشكل مستمر ودوري (كل ٦ أشهر مثلاً) لتعريفهم بمفهوم التواصل الفعال، والصعوبات المرتبطة به، وآليات تجاوز تلك الصعوبات.

٤- تضمين مناهج كلية الاقتصاد (قسم المصارف والتمويل) بعض المناهج التي تعمل على تدريب الطلبة لتنمية مهارات التواصل لدى العاملين لديهم مستقبلاً.

٥- تفعيل وسائل الإعلام (المسموعة والمقروءة والمرئية) لنشر مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، ودورها في تنمية العديد من المهارات لدى قادة ومدراء العمل المصرفي.

٦- تعريف الجهات العاملة بالمجال المصرفي بأهم الاستراتيجيات التدريبية القائمة على المفاهيم الحديثة للبرمجة اللغوية العصبية المُستخدمة في تنمية مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في مختلف مؤسسات العمل المصرفية.

٧- اعتبار العمل الجماعي ضمن أي برنامج تدريبي لتنمية المهارات التواصلية جزءً فاعلاً في نجاح أي برنامج تدريبي يهدف إلى خفض مستوى وأثر صعوبات التواصل لدى العاملين في القطاع المصرفي.

سادساً- بحوث مُقترحة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ميدانية يمكن اقتراح مجموعة من البحوث والدراسات التطبيقية التي يمكن أن تكون ذات فائدة في مجال تنمية المهارات الإدارية والتنظيمة للعاملين في المصارف الخاصة في سورية:

١- فاعلية برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية التعليم التعاوني (ضمن مجموعات صغيرة) لتنمية المهارات الأساسية في التواصل الفعال لدى موظفي مصارف القطاع الخاص في سورية.

٢- أثر برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (التدريب المباشر) لتنمية المهارات الأساسية في التواصل الفعال لدى موظفي مصارف القطاع الخاص في سورية.

٣- أثر برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (البرمجة اللغوية العصبية) لتنمية مهارات اتخاذ القرار الإداري لدى المدراء التنفيذيين في مصارف القطاع الخاص في سورية.

٤- فاعلية برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (البرمجة اللغوية العصبية) لتنمية مهارات حل الصراعات التنظيمية لدى المدراء التنفيذيين في مصارف القطاع الخاص في سورية.

٥- فاعلية برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (البرمجة اللغوية العصبية) لتنمية مهارات إدارة الوقت لدى مدراء المستوى الأعلى في مصارف القطاع الخاص في سورية.

مراجع الدراسة

مراجع الدراسة باللغة العربية

مراجع الدراسة باللغة الإنكليزية

المراجع العربية

- جمال، إبراهيم وحمزة، مزيان (٢٠٠٨): ***دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية الرأس المال البشري في المنظمات***، ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- حجازي، مصطفى (١٩٨٢): ***الاتصال الفعال في الحياة الإنسانية والإدارة***، منشورات دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- حمصي، أنطون (٢٠٠٣): ***أصول البحث في علم النفس***، ط٣، منشورات جامعة دمشق.
- رابطة الكويت للبرمجة اللغوية العصبية (٢٠٠٢): ***ميثاق أخلاقيات البرمجة اللغوية العصبية، نوفمبر ٢٠٠٢***، المؤتمر رابطة الكويت للبرمجة اللغوية العصبية، الكويت.
- الزراد، فيصل محمد خير ويحيى، علي محمد (١٩٨٦): ***الإحصاء النفسي والتربوي مبادئ الإحصاء والإحصاء المتقدم***، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الزغل، رياض (١٩٩٣): ***مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي***، منشورات دار قتيبة للطباعة والنشر، دمشق، سورية.
- السيد، محمود أحمد (٢٠٠١): ***في الإعلام التربوي***، منشورات كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
- عبد الحليم، محي الدين (١٩٩٣): ***الاتصال بالجماهير والرأي العام***، مكتبة الأنكلو المصرية، القاهرة، مصر.
- عكاشة، محمود فتحي (١٩٩٩): ***علم النفس الصناعي والتنظيمي***، منشورات مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، مصر.
- عكاشة، محمود فتحي (٢٠٠٠): ***علم النفس الصناعي***، منشورات مكتبة الأنكلو المصرية، القاهرة، مصر.
- علام، صلاح الدين محمود (١٩٩٣): ***الأساليب الإحصائية الاستدلالية البرمترية واللابرمترية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية***، ط١، منشورات دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦): ***الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية***، ط١، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة، مصر.

●- الفقي، ابراهيم (٢٠٠١): ***البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللامحدود***، منشورات دار منار للطباعة والنشر بترخيص من المركز الكندي للتنمية البشرية، دمشق، سورية.

●- مخائيل، امطانيوس (١٩٩٧): ***القياس والتقويم في التربية الحديثة***، ط١، منشورات كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

●- مذكر، محمد عطا الله (٢٠٠٦): ***درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات التواصل الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية العمل في دولة الكويت***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

●- مرعي، محمد مرعي (١٩٩٩): ***أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق***، منشورات سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سورية.

●- المعايطة، رقية عدنان فرحان (٢٠٠٦): ***تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية البرمجة اللغوية العصبية***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

●- هلال، عبد الغني (٢٠٠٥): ***مهارات التعامل مع الآخرين والجمهور***، منشورات مركز تطوير الأداء، جدة، المملكة العربية السعودية.

●- هيئة تخطيط الدولة (٢٠١٢): ***السياسات الاقتصادية ومقومات برنامج الإصلاح الاقتصادي القضايا المشتركة بين القطاعات***، منشورات رئاسة مجلس الوزراء، دمشق، سورية.

References

●- Almond, J,. (1999). ***Leadership Performance Appraisal System***, Paper in Conference of Performance Appraisal, The School District of Palm Beach County, USA.

●- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). ***Psychological Testing***. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., USA.

●- Ashkanasy, C,. (2010). ***Neuro-Linguistic Programming Impact on Developing Administrative Leader Negotiation Skills***, Academy of Management Review, Vol. 27, No. Minsota University, USA.

●- Bryan, J. H. & Bryan, J. H,. (2009). ***Practical Applications of Neuro-Linguistic Programming***, . Australian Journal, Vol. 8, No. 4, Australia.

●- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2005). ***Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement – Sixth Edition***. New York: McGraw-Hill.

●- Drury, D,. (2011). ***Neuro-Linguistic Programming Effectiveness to Improve Communication Skills and Designing Bank Work.*** A dissertation, Faculty of Banking, Massachusetts, USA.

●- Duckett, R,. (2007). ***The Effectiveness of Program of Human Engineering in Developing Administrative Communication Skills***, Un Published PhD Thesis in Organizational Behavior, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University, USA.

●- Dulewics, A & Higgs, A (2000). ***Neuro-Linguistic Programming Effect on Administration Communication Skills***, MA of Science, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, USA.

●- Fenming, F,. (2011). ***Neuro-Linguistic Programming to Solve Establishment Organizational Conflicts***, Un Published PhD Thesis in Organizational Leadership, College of Management University of Phoenix, USA.

●- Fiedler, F,. (1996). ***Research on Leadership Selection and Training: on View of the Future, Administrative Science Quarterly***, Vol. 41, No. Journal of Human resource management, New York, USA.

●- Francois, W,. (1977). ***Introduction to Mass Communication and Mass Media***, Ohaio, USA.

●- Hamphrey, Y,. (2007). ***Neuro-Linguistic Programming Effect on Decision-Making and Administrative Communication Skills***, Un Published PhD Thesis in Business Administration, Nova South Eastern University, USA.

●- Harsfied, A,. (2008). ***Neuro-Linguistic Programming Effect on Emotional Intelligence and Self-Efficiency to Solve Production Problems***, Un Published PhD Thesis in Organization Behavior, Minsota University, USA.

●- Hooper, L,. (2010). ***Neuro-Linguistic Programming Role to Solve Administration Problems at Work Place***, Un Published PhD Thesis, Faculty of Education, North Carolina State University, USA.

●- Jacobs, S,. (2003). ***An exploration of Group Emotional Intelligence Affect on Group Member Satisfaction***, Un Published MA Thesis in Communication, Graduate Faculty, University of South Alabama, USA.

●- Kevin, H,. (2005). ***Social Intelligence Effect on Administrative Leader Communication Skills***, Un Published PhD Thesis, Graduate School of Arts and Science, Boston University, USA.

●- Lee, A,. (2011). ***Neuro-Linguistic Programming Role in Achieving Total Quality Requirements in Bank Establishments,*** Academy of Management Review, Vol. 13, No 1. Minsota University, USA.

●- Megerian, D,. (1999). ***Neuro-Linguistic Programming Moral Effect on Emotional Intelligence and Communication Skills*** , Un Published PhD Thesis, Graduate School of Arts and Science, Boston University, USA.

●- McLean, J. F., & Hitch, G. J,. (2009). ***Neuro-linguistic programming treatment for anxiety: Magic or myth***?, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 53 (4), Swinburne University, USA.

●- Montague, M., (2012). ***Reality of Neuro-Linguistic Programming***. http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ445828&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ445828

●- Mercer, D. (2011). ***Theoretical Bases of Neuro- Linguistic Programming***, 2nd. Ed. Columbus, A Bell & Howell Company, USA.

●- Owen, R., L., & Fuchs, L., S., (2011). ***Neuro-Linguistic Programming Pioneers***. http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ655437&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ655437

●- Price, L. A., & Shaw, S. F. (2009). ***Neuro-Linguistic Programming***. NLP Journal, 22 (3). Philadelphia, USA.

●- Schwepker, C., (2010). ***Communication in Business Organizations***, Journal of Business Research, Vol. 54, pp.39– 52, New York, USA.

●- Steenken, E. M. (2011). ***Development of Neuro-Linguistic Programming Applications***. Virginia Polytechnic Institute State University, Blacksburg, Virginia.

●- Stubbs, E,. (2005). ***Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi- level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance***, Un Published PhD Thesis in Organizational Behavior, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University.

●- Thompson, R & Dass, L,. (2013). ***Neuro-Linguistic Programming Role in Attracting Customers***, Journal of Human resource management, Vol. 3, No. 7, New York, USA.

●- Tomer, John, (2007). ***Administration and Communication Process***, Economic Journal, Vol. 29, No. 3, Swinburne University, USA.

●- Ulrich, D,. (1997). ***judge me more by Future than by my past***, Journal of Human resource management, Vol. 36, No. 1, New York, USA.

●- Veronica, S,. (2009). ***Neuro-Linguistic Programming Effect on Sales Index Increasing***, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.

●- Villanueva, D., (2010). ***Framing Leadership & Commitment An Analysis of Perceived Leadership Frames and the Relationship to Organizational Commitment***, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Faculty of Leadership Studies Center, Our Lady of the Lake University, USA.

●- Weinberger, L,. (2011). ***An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness***, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.

●- Wiersma, W. (2004). ***Research in Education: An Introduction.*** University of Toledo, sixth edition.

●- Wong, B. (2010). ***Neuro-Linguistic Programming History***. (2nd Ed.), Academic Press, San Diego.

●- Write, C. (1979). ***Mass Communication***, A sociological Perspective, New York, USA.

ملخّص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة العربية

دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة في سورية

هدفت الدراسة الحالية إلى تصميم برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية في تنمية مهارات التواصل لدى العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في عدد من المصارف الخاصة في سورية، والتعرّف على فاعلية البرنامج التدريبي (هدف الدراسة الحالية) بمقارنة متوسطات رتب المجموعة التجريبية مع متوسطات رتب المجموعة الضابطة لدى هؤلاء العاملين قبل تطبيق البرنامج وبعده مباشرة، والتحقق من استمرار أثر البرنامج بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في التخطيط للبرامج التدريبية التي تستهدف تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

واستخدمت الدراسة (المنهج التطبيقي شبه التجريبي)، وطبقت الدراسة على (عينة مقيّدة) أو مقصودة، قوامها (٢٤) من العاملين الإداريين من مستوى الإدارة المتوسطة (رؤساء دوائر) والدنيا (موظف مكتب)، موزعة بالتساوي (١٢ عامل للعينة التجريبية، ١٢ عامل للعينة الضابطة)، ومن الجنسين (ذكور – إناث)، اختيروا من مصرفين خاصين في محافظة مدينة دمشق.

واستخدمت الدراسة:

١- البرنامج التدريبي لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية (من تصميم الباحثة): الذي صُمّم انطلاقاً من الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة الحالية، لينمي قدر الإمكان جميع الجوانب المعرفية الأساسية في مهارات التواصل الأساسية لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة، وذلك باستخدام إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية وباستخدام العروض التقدمية (Power Point) مُصمّمة بعناية لتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي ويضمّ (١٢) جلسة تدريبية.

٢- اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية (من تصميم الباحثة): يهدف إلى تقييم ما لدى العاملين في الإدارة المتوسطة والدنيا ضمن المصارف الخاصة من المعرفة بمهارات التواصل الأساسية قبل تطبيق البرنامج التدريبي وبعده، وبعد مرور شهر من انتهاء التطبيق، ويتكون الاختبار (٣٧) بنداً، تغطي جميع مهارات التواصل الأساسية التي تم التدرب عليها ضمن جلسات البرنامج التدريبي. وتتم الإجابة على بنوده بأن يضع العامل إشارة (✓) أمام كل بند يشعر بأنه الجواب الصحيح وفق طريقة (الاختيار من متعدد)، والدرجة الكلية على كامل بنود الاختبار هي (٣٧ درجة)، والإجابة الخاطئة تأخذ (٠ درجة)، ويتم تصحيح الاختبار بطريقة مؤتمتة. ومدة تطبيق كامل الاختبار مع تعليمات التطبيق لا تتجاوز (٤٠) دقيقة،

ويتم التطبيق بشكل جماعي بتوزيع الاختبار على أفراد العينة، وقد تم التحقق من صدق الاختبار بعدة طرق هي (صدق المحتوى، صدق المحكمين، الدراسة الاستطلاعية، الصدق البنائي)، كما تم التحقق من الثبات بعدة طرق وهي (ثبات التجزئة النصفية فردي – زوجي، ثبات الاتساق الداخلي ألفا – كرنباخ، ثبات إعادة التطبيق).

وبينت نتائج الدراسة:

١- وجود فرق دالّ إحصائياً بين متوسطات رتب المجموعة التجريبية ومتوسطات رتب المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية، بدلالة أن قيمة **مان ويتني** (U) كانت دالّة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث كانت متوسطات رتب المجموعة التجريبية أكبر من متوسطات رتب المجموعة الضابطة بالنسبة للدرجة الكلية، وهذه القيم تشير إلى أن الفرق كان لصالح المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر.

٢- وجود فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية لصالح التطبيق البعدي المباشر، وما يدلل على هذه النتيجة أن قيمة (Z) كانت سالبة بالنسبة للدرجة الكلية حيث بلغت (٣,٠٦٤-)، وهذه القيمة تشير إلى أن الفرق كان لصالح التطبيق البعدي المباشر للدرجة الكلية، ولاسيما أن مستوى الدلالة كان أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمته (٠,٠٠٢).

٣- وجود فرق دالّ إحصائياً في متوسطات رتب المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبّعي على اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية للدرجة الكلية بعد مرور شهر من انتهاء التطبيق، وما يدلل على هذه النتيجة أن قيمة (Z) كانت سالبة بالنسبة للدرجة الكلية وبلغت (٢,٠٤٣-)، وهي قيمة تشير إلى أن الفرق كان لصالح التطبيق البعدي التتبّعي، على الرغم من أن الفرق لم يكن كبيراً، إلا أن مستوى الدلالة لها كان أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، حيث بلغ (٠,٠٤١)، وبالتالي تشير إلى استمرار أثر البرنامج التدريبي، وثبات التحسّن في مجالات وزيادته في مجالات أخرى بالنسبة للمجموعة التجريبية بين فترة انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي مباشرةً وحتى مرور شهر من انتهاء التطبيق.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة الحالية (الاختبار والبرنامج التدريبي)

اسم المحكم	المرتبة العلمية	الاختصاص	الكلية	الجامعة
أ.د. سليم حسنية	أستاذ دكتور	علوم إدارية	المعهد العالي للتنمية الإدارية	جامعة دمشق
د. صفاء صبح	أستاذ مساعد	علم نفس نمو	كلية التربية	جامعة تشرين
د. خطيب سلمان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد	جامعة حلب
د. أديب ميالة	أستاذ مساعد	اقتصاد عام	كلية الاقتصاد	جامعة دمشق
د. حسن عماد	مدرس	علم نفس نمو	كلية التربية	جامعة دمشق
د. آذار عبد اللطيف	مدرس	علم نفس عام	كلية التربية	جامعة دمشق
د. رجاء شقير	مدرس	علم اجتماع	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	جامعة دمشق (فرع السويداء)

الملحق رقم (٢)

اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية
بنود الاختبار مع تعليمات التطبيق

عزيزي المفحوص (الموظف – العامل – المدير) يهدف اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات التواصل الأساسية إلى تحديد مستوى امتلاك كل موظف عامل في مصرف خاص (غير حكومي) من تلك المهارات، لذلك يطلب منك قراءة محتوى كل بند بدقة وتمعن، وفهم الفكرة العامة المتضمنة فيه، ومن ثم اختيار الجواب الذي تشعر بأنه هو الجواب الصحيح.

إن كل بند عبارة عن سؤال يتم الإجابة عنه باختيار جواب واحد فقط تشعر بأنه هو الجواب الصحيح (اختيار من متعدد)، فهناك مجموعة إجابات (أ – ب – ج – د) واحدة منها فقط هي الإجابة الصحيحة، ولا يمكن اختيار أكثر من جواب واحد، ضع دائرة أو إشارة (✓) عند رمز الجواب الذي تختاره لكل سؤال.

ولا بد من التنويه إلى أن مدة تطبيق كامل بنود الاختبار لا تستغرق أكثر من (٤٠) دقيقة، كما يمكنك عدم كتابة الاسم، فنتائج تطبيق الاختبار ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية

الاسم:..... العمر:.....

المؤهل العلمي:..... المسمى الوظيفي:.....

تاريخ المباشرة في العمل:.....

عدد سنوات الخبرة:.....

اسم المصرف:.....

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

١- **يقتصر توظيف مهارات التواصل الفعال لدى العاملين ضمن ميدان:**

أ- علم النفس الاجتماعي.

ب- علم النفس الصناعي والتنظيمي.

ج- علم الاقتصاد وإدارة الموارد البشرية.

د- كل ما سبق صحيح.

٢- **التواصل قد يكون:**

أ- لفظي (شفهي وكتابي).

ب- غير لفظي (لغة الجسد والتعابير الوجهية).

ج- (أ + ب).

د- كل ما سبق خاطئ.

٣- **التواص كعملية نفسية عقلية يتطلب تفعيل قدرات:**

أ- الانتباه والذاكرة.

ب- التفكير والإدراك.

ج- الانتباه والذاكرة والتفكير والإدراك واللغة.

د- الانتباه واللغة.

٤- **العلاقة التواصلية بين المدير والموظف تتم بنجاح وفاعلية:**

أ- إذا كانت بين المرسل والرسالة.

ب- إذا كانت بين الرسالة والمُستقبل لها.

ج- إذا كانت بين المرسل والرسالة والمُستقبل.

د- إذا تضمنت التأثير المتبادل بين (المرسل – الرسالة – الوسيلة – المُستقبل – التغذية الراجعة).

٥- **تساهم عملية التواصل:**

أ- بنقل المعلومات والبيانات بطريقة لفظية (شفهية أو كتابية).

ب- بنقل المعلومات والبيانات بطريقة غير لفظية (التعابير الوجهية ولغة الجسد).

ج- تعديل سلوك الآخرين والتأثير فيهم.

د- كل ما سبق صحيح.

٦- **من خلال عملية التواصل يحدث:**

أ- تفاهم بين شخصين أو أكثر.

ب- استخدام لغة ومدركات مشتركة.

ج- تحمل كل إشارة مرسلة معنيين المعنى الحرفي والمعنى الضمني.

د- كل ما سبق صحيح.

٧- **من أهم أشكال التواصل:**

أ- اللغة الشفهية المنطوقة.

ب- لغة الجسد.

ج- التعابير الوجهية.

د- كل ما سبق خاطئ.

٨- **تتضمن عملية التواصل:**

أ- (٤) مكونات (المرسل والرسالة والوسيلة والمُستقبل).

ب- (٣) مكونات (الرسالة والمُستقبل والتغذية الراجعة).

ج- مكونين فقط (المرسل والمُستقبل).

د- (٦) مكونات (المرسل والرسالة والوسيلة والمُستقبل والتغذية الراجعة والتأثير).

٩- يتوقف نجاح التوصل على:

أ- اتفاق أطراف التواصل على معنى ضمني واحد.

ب- التغيير في سلوك الآخرين وإقناعهم.

ج- (أ + ب).

د- لا بد من أن يكون التواصل لفظي وغير لفظي.

١٠- يقصد بالتواصل اللفظي:

أ- استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية (الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام..).

ب- استخدام اللغة اللفظية الشفهية المنطوقة (أصوات الحروف والكلمات والجمل والأرقام).

ج- استخدام اللغة اللفظية المكتوبة والمطبوعة (مطبوعات الحروف والكلمات والجمل والأرقام).

د- كل ما سبق صحيح.

١١- التواصل غير اللفظي يتضمن:

أ- استخدام التعابير الوجهية وحركات الجسم وإيماءات الرأس ونظرات العين والحملقة.

ب- استخدام الألوان والأشكال والرسوم.

ج- استخدام الأفلام الصامتة.

د- (أ + ب).

١٢- من أهداف التواصل الفعال التأثير في المعلومات:

أ- من خلال تزويد المُستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة وواضحة.

ب- من خلال تحديث معلومات المُستقبل بتزويده بمعلومات جديدة وإضافية لم يطلع عليها من قبل.

ج- من خلال تصحيح معلومات المُستقبل الخاطئة التي قد تؤدي إلى سوء الفهم.

د- (أ + ب + ج).

١٣- من أهداف التواصل الفعال تغيير الاتجاهات:

أ- لدى المُستقبل.

ب- لدى المُرسل.

ج- لدى التغذية الراجعة.

د- لدى الرسالة.

١٤- من أهداف التواصل الفعال تعديل سلوك المرسل من خلال:

أ- تعديل الاتجاهات فقط.

ب- تعديل المعلومات فقط.

ج- تعديل الجانب العاطفي.

د- التأثير في معلومات المُستقبل أولاً ثم تعديل اتجاهاته ثانياً.

١٥- من خصائص التواصل الفعال الديناميكية والتي تشير إلى:

أ- أن التواصل عملية تفاعل اجتماعي بين فردين أو أكثر.

ب- يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار فيما بين الأفراد.

ج- تساعد على تبادل التأثير فيما بين الأفراد، بما يمكن من تغيير سلوك طرف معين والتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

د- (أ + ب + ج).

١٦- من خصائص التواصل الفعال أنه عملية مستمرة وهذا يعني:

أ- له بداية وليس له نهاية.

ب- أن الفرد في تواصل دائم مع نفسه ومع مجتمعه.

ج- أن عملية التواصل تسير بشكل دائري.

د- (أ + ب).

١٧- من خصائص التواصل الفعال أنه عملية دائرية وهذا يعني:

أ- أن عملية التواصل تسير باتجاه واحد من شخص لآخر فقط.

ب- يشترك الناس جميعاً في التواصل في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر ويعتمد على استجابات المرسل والمُستقبل.

ج- (أ + ب).

د- كل ما سبق خاطئ.

١٨- من خصائص التواصل الفعال أنه عملية لا تتكرر وهذا يعني:

أ- أن الرسالة التواصلية ومعناها يتغير بتغير الزمان وبتغير الجمهور المُستقبل.

ب- أن الفرد في تواصل دائم مع نفسه ومع مجتمعه.

ج- أي أنه ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل جراء الرسالة التواصلية.

د- كل ما سبق خاطئ.

١٩- من خصائص التواصل الفعال أنه عملية غير قابلة للإلغاء وهذا يشير:

أ- أنه ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل جراء الرسالة التواصلية.

ب- تتطلب قدرات عقلية معقدة.

ج- (أ + ب).

د- كل ما سبق خاطئ.

٢٠- من خصائص التواصل الفعال أنه عملية معقدة وتتطلب:

أ- قدرات عقلية متنوعة.

ب- تخطيط وتنظيم وشروط معينة.

ج- (أ + ب).

د- كل ما سبق خاطئ.

٢١- من خصائص المصدر المقنع في عملية التواصل:

أ- مصداقية المصدر.

ب- الخبرة.

ج- المكونات الشكلية.

د- (أ + ب).

٢٢- من خصائص الرسالة التواصلية المقنعة:

أ- المكونات الشكلية: وهي المعنى (الفكرة)، واللغة (الرموز)، والترتيب (البناء).

ب- الخبرة.

ج- أسلوب البناء أو التنظيم المقنع.

د- (أ + ج).

٢٣- من خصائص الجمهور المستهدف التي لا بد من مراعاتها عند بناء الرسالة التواصلي المقنعة:

أ- الخصائص نفسية: سمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، العواطف..إلخ.

ب- الخصائص ديموغرافية: العمر، الجنس (ذكور- إناث)، مكان الإقامة، المكانة الاجتماعية، مستوى الدخل، المستوى التعليمي.

ج- الخبرة.

د- (أ + ب).

٢٤- من المعوقات الخاصة بالمرسل في عملية التواصل:

أ- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة.

ب- المخادعة.

ج- ضعف الثقة بالنفس.

د- كل ما سبق صحيح.

٢٥- من المعوقات الخاصة بالمُستقبل في عملية التوصل الفعال:

أ- سوء فهم الرسالة.

ب- انعدام الخبرة.

ج- عدم الميل أو الاهتمام بالشخص مرسل الرسالة.

د- (أ + ج).

٢٦- من المعوقات الخاصة بالرسالة في عملية التواصل الفعال:

أ- عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة.

ب- صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل تحتمل أكثر من معنى لتفسيرها من قبل أكثر من شخص.

ج- نقص المعلومات الواردة في الرسالة التواصلية.

د- (أ + ب + ج).

٢٧- من المعوقات الخاصة بالاستجابة في عملية التواصل الفعال:

أ- الاستجابة غير المناسبة: التي تعيق سريان المعلومات لأنها تهمل دور المرسل.

ب- الاستجابة الهامشية: التي لا ترتبط بأي علاقة بالرسالة التواصلية الصادرة عن المرسل، وتولد لدى المرسل شكاً بأن رسالته ليست ذات قيمة تذكر (المرسل يتكلم في الشرق والمُستقبل يستجيب في الغرب).

ج- (أ + ب).

د- كل ما سبق خاطئ.

٢٨- تنتشر شبكة التواصل التسلسلية في:

أ- التنظيمات البيروقراطية.

ب- التنظيمات الديمقراطية.

ج- في التنظيمات الحرة.

د- كل ما سبق خاطئ.

٢٩- تتميز شبكة التواصل الدولابية:

أ- بوجود أكثر من شخص لهم نفس العلاقات بأفراد المنظمة الآخرين.

ب- بوجود شخصية مركزية لها نفس العلاقات بأفراد المجموع الآخرين، الذين لا يتصلون ببعضهم البعض مباشرة، ولكن تواصلاتهم تكون دائماً عن طريق شخصية مركزية (القائد، المدير، الرئيس..إلخ).

ب- لا يوجد شخصية مركزية.

د- كل ما سبق خاطئ.

٣٠- في شبكة التواصل الدائرية:

أ- يكون التواصل بالمجموعة ككل.

ب- كل رسالة موجهة من أحد الأفراد غايتها كل الأفراد الآخرين المكونين للمجموعة.

ج- كل ما سبق خاطئ.

د- (أ + ب).

٣١- في الشبكة ذات القنوات المتعددة:

ا- يمكن لكل فرد أن يتصل بجميع الأفراد الآخرين بدون أية حلقة وسيطة.

ب- لا يوجد أي تنظيم رسمي يحد من تلقائية التواصل.

ج- سرعان ما يحدث تنظيم تلقائي وتختلف نسبة التواصل بين الأفراد كماً وكيفاً بحسب الأشخاص والميول وبروز القادة.

د- (أ + ب + ج).

٣٢- تعتبر فنية الصمت من فنيات التواصل وهي:

أ- أول فنية من فنيات التواصل.

ب- تقترن ببعض التعابير الوجهية وحركات الجسد المناسبة للموقف التواصلي.

ج- يشترط نجاحها أن لا يطيل المدير في استخدامها دون مبرر، أو يستخدمها دون غرض واضح ومحدد.

د- كل ما سبق صحيح.

٣٣- تعتبر فنية الإنصات:

أ- قرينة لفنية الصمت.

ب- تُمكن المدير من التواصل مع الطرف المقابل والحصول منه على معلومات وبيانات عن كل ما يمكنه من فهم المشكلات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

ج- تساعد الطرف المقابل وتشجعه لقول كل ما يريد قوله دون تردد حين يشعر أن المدير (كله آذان صاغية).

د- (أ + ب + ج).

٣٤- تتطلب فنية الإنصات من المدير أن يتخذ مجموعة من الإجراءات منها:

أ- أن يكون خالي الذهن، لا يوجد ما يشغله سوى الإنصات.

ب- حاضر الانتباه باستمرار لاستقبال جميع المعلومات من الطرف المقابل.

ج- شرب الماء.

د- (أ + ب).

٣٥- من خصائص فنية إعادة العبارات في عملية التواصل:

أ- تطبيق فنية إعادة العبارات بعد فنيتي الصمت والإنصات مباشرة.

ب- اختيار العبارات الجيدة في كلام الطرف المقابل وتكراره.

ج- عدم تحريف كلام الطرف المقابل عند إعادة العبارات، وإعادة الأجزاء الهامة فقط من كلام الطرف المقابل.

د- (أ + ب + ج).

٣٦- تشير فنية الانعكاس في عملية التواصل:

أ- إلى اختيار العبارات الجيدة في كلام الطرف المقابل وتكراره.

ب- إلى قدرة مخطط عملية التواصل من أن يعكس للطرف المقابل ما يستطيع أن يستشفه بشكل غير مباشر من كلامه المباشر، لا سيما إذا لم يستطع أن يعبر عنها صراحة.

ج- عدم تحريف كلام الطرف المقابل عند إعادة العبارات، وإعادة الأجزاء الهامة فقط من كلام الطرف المقابل.

د- كل ما سبق خاطئ.

٣٧- تتطلب فنية التوضيح في عملية التواصل:

أ- إلى اختيار العبارات الجيدة في كلام الطرف المقابل وتكراره.

ب- إلى قدرة مخطط عملية التواصل من أن يعكس للطرف المقابل ما يستطيع أن يستشفه بشكل غير مباشر من كلامه المباشر، لا سيما إذا لم يستطع أن يعبر عنها صراحة.

ج- أن يطلب المدير من الطرف المقابل تقديم توضيحات وشروحات إضافية لما يريد قوله، وذلك دون لبس أو تشويه.

د- كل ما سبق خاطئ.

الملحق رقم (٣)

الصورة النهائية لجلسات البرنامج التدريبي
لتنمية مهارات التواصل باستخدام البرمجة اللغوية العصبية

الجلسة رقم (١)

التعريف بالبرمجة اللغوية العصبية

أهداف الجلسة الأولى

١- أن يتمكن المتدرب من التعرف على تطور مفهوم البرمجة اللغوية العصبية بلمحة تاريخية.

٢- أن يتمكن المتدرب من تعريف البرمجة اللغوية العصبية.

٣- أن يتمكن المتدرب من التعرف على الافتراضات النظرية التي تستند إليها البرمجة اللغوية العصبية.

٤- أن يتمكن المتدرب من التعرف على موضوعات البرمجة اللغوية العصبية.

٥- أن يتمكن المتدرب من التعرف على التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية.

٦- ان يتمكن المتدرب من التعرف على القوانين التي تحكم العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية.

أولاً: تطور مفهوم البرمجة اللغوية العصبية (لمحة تاريخية):

يعود مصطلح البرمجة اللغوية العصبية إلى أصل الكلمة الإنجليزية (**Neuro - Linguistic Programming**) المعروفة اختصاراً بالحروف (**NLP**)، فكلمة برمجة تشير إلى مجموعة منتظمة من الأهداف، والصياغات الإجرائية، والوسائل المادية الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في البرنامج، وتنفيذها وفق مخطط له جدول زمني لتحقيق تلك الأهداف، فتكرة البرمجة البشرية قائمة على تأكيد ما يقوم به الحاسوب إلى حد كبير في أدائه عند إدخاله للبيانات (المدخلات) ومعالجتها وتنظيمها (العمليات) والوصول إلى نتائج قابلة للفحص (المخرجات). أما كلمة **لغوية** فتشير إلى رموز اللغة اللفظية (اللغة الرسمية المحكية، المكتوبة، المطبوعة، المسموعة، طبقة الصوت ونبرته..) وغير اللفظية (التعابير الوجهية، حركة الرأس، إيماءات الجسم، التواصل البصري..) كوسيلة للاتصال بالآخرين والتعبير عن الذات والحاجات والمشاعر.. وغيرها من الرسائل. أما كلمة **عصبية** فتشير إلى عمل الجهاز العصبي المركزي – الذي يقوم بوظيفة الحاسوب – في تلقي المعلومات والبيانات من العالم المحيط (المادي، الطبيعي، الاجتماعي) عبر الحواس الخمسة (سمع، بصر)، وفق رموز اللغة (اللفظية وغير اللفظية)، وتصنيفها وترتيبها وفرزها وتجهيزها، ثم معالجتها، وإدراكها، وتخزينها، واستدعائها عند الحاجة لتنفيذ سهمات العمل البشري بما فيه مهمات التواصل مع الذات ومع الآخرين، فالدماغ هو الذي يتحكم بوظيفة الجسد وأداء فعاليته النفسية (التفكير، الإدراك، الانتباه، التذكر، الشعور الواعي والشعور اللاواعي).

إن الجذور التاريخية لفكرة البرمجة اللغوية العصبية أو (برمجة الأعصاب لغوياً) أو (الهندسة النفسية) تعود إلى منتصف سبعينيات القرن الماضي، وكانت الانطلاقة الأولى لهذا التوجه الجديد في الممارسة التربوية والنفسية على أرض الواقع على يد كل من جون جاردنر (**Grinder, G**) وريتشارد باندلر (**Bandler, R**)، اللذين يعتبران الشريكين في تطوير أسلوب جديد للممارسة والعلاج والتدريب السلوكي (**Co-Founder**)، ثم تبع هذين الباحثين مجموعة أخرى من رواد التدريب في البرمجة اللغوية العصبية.

جون توماس غاردنر (Gohn Thomas Grinder 1939)

تخرج من **جامعة سان فرانسيسكو** التي حصل منها على درجة الماجستير في الفلسفة عام (١٩٦٠)، وفي عام (١٩٧٤) عُين في جامعة **سانت كروز** كبروفيسور في علم اللغة، وفيها التقى مع (باندلر) الذي كان طالب دراسات عليا في علم النفس، ومتخصص في الرياضيات وبرمجة الكمبيوتر لصياغة النماذج الكلامية في مجال **علوم بناء الجملة**، وقام (باندلر) بدعوة (غردنر) للمشاركة معه في انجاز مجموعة من الدراسات، وهذا الأخير سُحر بدوره بالصيغ اللغوية التي يطبقها (باندلر)، حيث بدأ الاثنان أبحاثهما التي تهدف إلى تحليل واستقصاء النماذج التي تتحكم بالسلوك الإنساني، وبالتحديد سعيا معاً إلى البحث في السبب الذي يجعل بعض الأشخاص (العاديين) أكثر قدرة على التحكم والسيطرة على بالذات وعلى الآخرين من ناحية (الأفكار، المشاعر، الانتباه، الإدراك، الإقناع، التوجيه..إلخ)، وفي نفس الوقت كانا مهتمين بالصيغ اللغوية التي أنتجتها مدرسة **النظرية الجشتالتية** وراندها **فرتز برلز (Fritz Periz)**.

وبالطريقة التي مارستها **فيرجينيا ساتير (Virginia Satir)** الأخصائية في علاج مشاكل العائلة، والتي استطاعت أن تساعد العديد من الأزواج على تجنب حالات الطلاق، بواسطة طريقتها الفريدة في التواصل وإعادة وضع الأمور في ميزانها الصحيح، كما اهتم كل من (باندلر وغردنر) بالطريقة التي اتبعها **ميلتون أريكسون (Milton Erckson)** في التنويم المغناطيسي الذي يعتبر المؤسس الحقيقي للجمعية الأمريكية للتنويم الإيحائي، وبعد ذلك صدر أول كتاب لـ(غردنر) في علم البرمجة اللغوية العصبية عام (١٩٧٥) تحت عنوان **بنية السحر** الذي أحدث ثورة في علم النفس الصناعي، تبعه بكتاب آخر في نفس العام بعنوان **نماذج من تقنيات التنويم لملتون أركسون** ثم اشترك (غردنر) مع (باندلر) في إصدار كتاب **التغير مع العائلات** وكتاب **البرمجة اللغوية العصبية** وكتاب **التحولات** في عام (١٩٨٠)، وكتاب **إعادة التشكيل** في عام (١٩٨٢)، كما أن لـ(غردنر) مؤلفاته الخاصة به، والتي تعتبر من ركائز الممارسة والتدريب لكل درس من دروس البرمجة اللغوية العصبية وأهمها كتاب **الدقة** في عام (١٩٨٠) وآخر كتبه الملاحظ على طول الطريق يهمسون في الريح الذي صدر عام (١٩٨٧) واشترك في تأليفه مع شريكته الحالية **كارمن بوستك (Carmen Posteec)**.

وبعد ذلك انفرد (غردنر) بفرعه الخاص في دراسة علم البرمجة اللغوية العصبية، والتي ركز فيها على دراسة السلوك البشري (لفهمه، وإدراكه، وتوجيهه، واستثماره)، وشهر على المستوى العالمي كمدرب في قدرته على العالية على تحليل أعقد النماذج اللغوية والسلوكية، وفي السنوات الأخيرة ركز على الاستشارات الإدارية باستخدام البرمجة اللغوية العصبية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والخدمية للقادة الإداريين من ناحية التدريب والتنظيم، ومن الاستراتيجيات المهمة في البرمجة اللغوية العصبية التي تنسب إلى (غردنر) تطوير مجال **الترميز الجديد (NLP- New Coding)**، التي شاركته فيه الباحثة **جوديث ديلوزير (Jodet Deluozer)**.

ب- الذاكرة (Memory): التي تتضمن مكون الذاكرة قصيرة المدى (Short-Term Memory) لاسيما المهام النمطية للذاكرة السمعية والبصرية قصيرة المدى، التي تمكن من حفظ مجموعة من المثيرات (السمعية والبصرية..) تتراوح بين خمسة إلى سبعة مثيرات، والقدرة على استرجاع أكبر قدر ممكن منها، ومكون الذاكرة العاملة (Working Memory) أهم مكونات الذاكرة لتجهيز ومعالجة المعلومات كما يفعل الحاسب الآلي، التي تؤثر بشكل كبير في عمليات إدراك رموز التواصل، من خلال التركيز على كل متطلبات التجهيز والتخزين، فتعمل على تحويل المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى إلى الذاكرة طويلة المدى، وتسترجع من الذاكرة طويلة المدى، ومكون الذاكرة طويلة المدى (Long- Term Memory) التي تختزن المعلومات والصور الذهنية والمثيرات السمعية والبصرية.. المحولة من الذاكرة قصيرة المدى عبر الذاكرة العاملة.

ج- الإدراك (Perceptual): وهو عملية عقلية معرفية تتضمن التعرف على المثيرات الحسية الواردة من الحواس الخمسة، وتجميعها، ومعالجتها في إطار الخبرات السابقة، وإعطائها معانيها ودلالاتها، وتحويلها إلى صورة عقلية، وتحتل عمليات الإدراك موقعاً مركزياً في مهارات الاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات الانتباه، بل وتتوقف عليها في معظمها إن لم تكن نتيجة لها، وتقسم عمليات الإدراك إلى الإدراك البصري (Visual Perception) وتوظيفه في عملية التواصل غير اللفظي (نظرات العين، حركات الجسم، التعابير الوجهية، الكلمات المطبوعة..) بين الأفراد، أما عمليات الإدراك السمعي (Auditory Perception) تتضمن التعرف على الأصوات وإعطاءها معنى، مما يعزز إدراك الخبرات السمعية من خلال الانتباه للأصوات وإدراكها وتذكرها وليس في سماعها فقط وتعد أساسية لعمليات التواصل اللفظي الشفهي بين الفرد ذاته (الكلام الداخلي)، وبين الفرد والآخرين المحيطين به.

د- اللغة (Language): المكون الرئيسي في عملية التواصل، والتي تعمل على نقل الرسائل التواصلية اللفظية (الشفهية والكتابية) من المرسل إلى المستقبل، ولها نوعان اللغة الاستقبالية (Receptive Language) التي تتعلق بعمليات الإنصات للمتحدث، وسماع الأصوات النوعية، وإدراك وفهم التجمعات الصوتية للكلمات والجمل، واستيعاب الرسالة الصوتية عموماً، أما المكون الثاني فهي اللغة التعبيرية (Expressive Language) المرتبطة بالنطق والتعبير الشفهي عن الذات والمشاعر، من خلال استرجاع الكلمات، أو إعادة ما تم سماعه، وبناء الجمل وتركيبها وتنظيمها، والتعبير عن الأفكار بجمل كاملة، أو الاقتصار على كلمات مفردة أو جمل صغيرة، وإصدار الأصوات والنطق، وإصدار التراكيب اللغوية، والصرف والنحو، وزمن الفعل أثناء الحديث، أو صيغة الملكية، أو المقارنة، أو تسلسل الأحداث.

هـ- التفكير (Thinking): التي تعتبر من أهم القدرات العقلية المعرفية في عملية التواصل وحل المشكلات بحسب التوجهات الحديثة للبرمجة اللغوية العصبية، وتعتبر من المحكات الرئيسية لتحقيق نجاح الفرد في السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية من حوله، ولا يقصد بالتفكير الدرجة على اختبار الذكاء، ولكن يقصد به القدرة على التبصر في جميع عناصر المشكلة وتحديد ما بينها من علاقات من خلال الرقابة العقلية النشطة، وتنظيم النتائج، وتناسق العمليات العقلية والمعرفية، وتنظيم الطرائق والخطط التي تساعد على حل المشكلات البينية والاجتماعية والتواصلية بشكل أفضل، وتطبيق الفرد لما تعلمه، وتنظيم أفكاره قبل أن يستجيب، والبعد عن التفكير الحسي والميل إلى التفكير المجرد بعناصر المشكلة المادية، وإتباع التعليمات وتذكرها، والقدرة على الاستدلال والتحليل المنطقي وتشكيل المفاهيم، والقدرة على تحقيق مهمات التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، والمرونة المعرفية وسرعة التفكير، وتوزيع الانتباه، وتنظيم المعلومات في الذاكرة، كذلك القدرة على التخطيط لحل المشكلات، وملاحظة كيف تتطور المواقف المشكلة، وتحديد المشكلة مع نفسه، وتوظيف القدرات العقلية اللازمة لاستخدام استراتيجيات منظمة في حل المشكلات حين التعامل معها.

٢- المكونات المعنوية (المفاهيم والمعتقدات والقيم):

إن مجمل عمل استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية يتركز على تحديد ما لدى الفرد من مفاهيم ومعتقدات وقيم، ثم العمل على قياسها من خلال الآثار التي تتركها على السلوك، ومن ثم تحديد مدى سلبية ذلك السلوك أو إيجابيته خلال عملية التواصل، وبالتالي فإن ثقل المدرب الذي يستخدم إستراتيجية البرمجة اللغوية العصبية هو تعديل السلوك البشري أو المحافظة عليه من خلال تعديل المفاهيم والمعتقدات والقيم أو المحافظة عليها، فالسلوك هو دالة للمكونات المعنوية (المفاهيم، المعتقدات، القيم) التي تعتبر من وجهة نظر علم النفس الحديث مكونات فرضية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يمكن الاستدلال عليها من خلال الآثار التي تتركها على السلوك، وبالتالي فإن تعديلها يؤدي إلى تعديل السلوك.

٣- السلوك:

إن السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس، هو السلوك الحادث الذي يصدر عن الفرد، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي يتم العمل عليها وتحضا باهتمام خاص في مجال البرمجة اللغوية العصبية، والسلوك هو حاصل استجابة الفرد لمثيرات خارجية (سمعية، بصرية، لمسية، معنوية اجتماعية..) أو حاصل استجابة الفرد لعمليات عقلية داخلية (ذاكرة، تفكير..) أو دوافع داخلية وحاجات مادية (طعام، شراب..) أو معنوية (عاطفية، انفعالية..)، والمدرب في البرمجة اللغوية العصبية يحاول تمكين الفرد من السيطرة على جميع تلك المنبهات المثيرة للسلوك سواء أكانت داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مما يمكن الفرد من السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية من حوله وتوظيفها بما يحقق له السعادة والنجاح.

٤- مكونات البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية:

من أهم الموضوعات التي تبحث فيها البرمجة اللغوية العصبية، فجل عملها يتركز على تمكين الفرد من توظيف العمليات العقلية العليا (الذاكرة، الانتباه، التفكير، الإدراك، اللغة)، وتوظيف المفاهيم والقيم والمعتقدات، وتعديل السلوك ليتمكن الفرد من السيطرة على البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية من حوله، بما يحقق للفرد السعادة والنجاح والتفوق على الصعيد الشخصي والاجتماعي.

خامساً: التطبيقات العملية للبرمجة اللغوية العصبية:

١- التربية والتعليم:

إذ تمكن تقنيات واستراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية المعلم من تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لكل وحدة دراسية، والتخطيط لتنفيذها بتعيين الوسائل التعليمية المناسبة، والطرائق التدريسية المناسبة للمادة التعليمية والمناسبة للتلاميذ، ثم التحقق من كفاءة المعلم في تحقيق تلك الأهداف بعملية تقويم تتبعية (مستمرة) ونهائية، وبالنسبة للتلاميذ فإن البرمجة اللغوية العصبية تعمل كوسيلة من وسائل التوجيه والإرشاد المدرسي لجعل المادة التعليمية أكثر تشويقاً، وزيادة فعالية وسائل الإيضاح من خلال تحقيق التفاعل بينها وبين التلاميذ بفعل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية التي يستخدمها المعلم، كما تساهم في تعليم التلاميذ بعض الاستراتيجيات لعمليات الحفظ والتذكر للمواد الأكاديمي (قراءة، كتابة، رياضيات، علوم..)، وتنظيم الوقت واستثماره بالشكل الأمثل، وعلى المستوى الاجتماعي التربوي تساهم البرمجة اللغوية العصبية في تحقيق التفاعل الاجتماعي السليم بين المعلم والتلاميذ وبين التلاميذ أنفسهم.. وفوائد أخرى عديدة.

٢- التوجيه والإرشاد النفسي (الفردي والجماعي):

إذ تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تحقيق الفائدة من استخدام استراتيجياتها لتمكين الفرد من القدرة على إدراك ذاته بصورة أفضل وأكثر واقعية، وتمكينه من تجاوز مصادر الخوف والقلق التي يمكن أن تعتريه، وتحقيق أعلى درجات الشعور بالأمن النفسي الشخصي والاجتماعي، والتخلص من بعض مظاهر العادات السلبية، وزيادة الشعور بالثقة بالنفس من خلال تمكين الفرد من الإدراك والتقدير الجيد ما يمتلكه من قدرات واستعدادات عقلية ومعرفية (انتباه، إدراك، ذاكرة، لغة، تفكير) وقدرات جسدية، واستغلالها بالشكل الأمثل بما يحقق له النجاح والتفوق التعليمي والمهني والاجتماعي، وتحقيق أعلى درجات الصحة النفسية، كما أن للبرمجة اللغوية العصبية تقنياتها في عمليات التوجيه والإرشاد الجماعي للمشكلات الزوجية وسوء عملية التواصل بين أفراد الأسرة، والإرشاد الجماعي التربوي والتعليمي، والإرشاد المهني.

٣- السياسة:

حققت البرمجة اللغوية العصبية الكثير من الفوائد للحكومة الأمريكية منذ البدايات الأولى لنشأتها، إذ تستخدم الكثير من الاستراتيجيات النفسية والإعلامية والدعائية لتحقيق غايات الحكومات والشعوب، كما تمكن أصحاب القرار السياسي من التعرف على توجهات وتفضيلات الشعوب، وتمكن السياسي من تقديم نفسه بأفضل صور ممكنة للرأي العام أو الناخب مثلاً، كما تساعد في إقناع المؤيدين وحتى المعارضين لبرنامج سياسي معين باستراتيجيات وأهداف وتقانات التخطيط والتنفيذ للمرحلة القادمة، ومن أهم مجالات البرمجة اللغوية العصبية على الصعيد السياسي تمكين فريق التفاوض مثلاً من التعرف على نوايا الطرف المقابل وأهدافه من قراءة مابين السطور أو التعابير الوجهية أو نبرات الصوت..، وبالتالي الوصول إلى اتفاق بأقل الخسائر وأكبر الغنائم، إن مجال العمل السياسي الداخلي والخارجي واسع جداً ولم يتم رصد الكثير من تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية فيه، لكن السنوات القادمة ستكشف المزيد عن أهمية هذا التوجه الجديد في مجال السياسة الداخلية والخارجية.

٤- إدارة الأعمال الخدمية والإنتاجية والتسويقية:

أحد أهم المجالات التطبيقية التي برزت فيها استراتيجيات البرمجة اللغوية العصبية وحققت نجاحات ملحوظة قابلة للقياس والتقييم قبل وبعد تطبيقها في المؤسسات الخدمية والإنتاجية والتسويقية، إذ تمكن أصحاب القرار (كمجلس الإدارة مثلاً) من التحديد الدقيق للأهداف العامة طويلة المدى والمرحلية والخاص قصيرة المدى، كما تمكن من التخطيط الاستراتيجي لدورة عملية الإنتاج، وتحفيز الموظفين على زيادة العمل من خلال تحقيق التواصل السليم معهم، كما تمكن من التواصل الفعال مع زبائن وعملاء المؤسسة وزيادة المبيعات والتسويق للبضائع والخدمات، وتساعد في تمكين مجلس الإدارة من جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها عن أهم المشكلات التي تعترض عملية الإنتاج والتسويق وتحقيق الربحية، من خلال الشعور بالمشكلة وتحديدها، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم التحقق من فعالية الحلول..، كما تمكن تقنيات البرمجة اللغوية العصبية من تمكين أصحاب القرار من تنظيم وإدارة الاجتماعات وتحقيق الفائدة القصوى منها، كما تمكن من حسن الاختيار الوظيفي للأفراد لشغل مختلف الأعمال التي تتوافر في المؤسسة من خلال تحليل قدرات وإمكانات المرشحين لشغل الوظائف (العقلية، المعرفية، الجسدية) بما يحقق المطابقة بين متطلبات العمل الوظيفي وشاغل الوظيفة، وقد بينت إحدى الشركات العملة في مجال إنتاج التكنولوجيا أن دولاراً واحداً يصرف في تطبيق البرمجة اللغوية العصبية في هذه المؤسسة يعود بالنفع بأكثر من (٣٠) دولاراً.

٥- التواصل:

إذ تمكن البرمجة اللغوية العصبية الفرد من امتلاك مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية للتعبير عن الذات والمشاعر والحاجات.. وإقناع الآخرين بوجهة نظره تجاه موضوع معين (معتقد، مفهوم، قيمة..)، كما تمكن من امتلاك القدرة على تحديد الرسائل التي يرغب الفرد بإيصالها لفرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين، كما تمكن من تحديد خصائص الرسالة والمستقبل لها، وكيفية تعديلها بتغير الظروف المحيطة (النفسية والاجتماعية).

وكون عمليات التواصل من المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية فقد تم تخصيص قسم كامل للحديث عنها من ضمن الدراسة النظرية، وذلك لبيان تعريف عملية التواصل، وعناصرها، وأهدافها، وأشكالها، ومعوقات التواصل الناجح، والتي سيتم شرحها بالتفصيل في القسم التالي من الدراسة النظرية تحت عنوان (مهارات التواصل).

سادساً: القوانين التي تحكم العمل والممارسة التطبيقية للبرمجة اللغوية العصبية:

- احترام كرامة الإنسان وقيمه.
- ممارسة البرمجة اللغوية العصبية بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.
- العمل بما يتوافق مع الافتراضات النظرية للبرمجة اللغوية العصبية.
-الحرص على المصداقية والاستقلالية والحيادية في ممارسة البرمجة اللغوية العصبية بعيداً عن المصالح الشخصية.
-تقديم الممارسين لأنفسهم ومؤهلاتهم وخبراتهم بكل أمانة، وتقديم خبرات ومهارات أي طرف ثالث يحولون له عملائهم بأحسن صورة يعرفونها.
- ممارسة البرمجة اللغوية العصبية في حدود قدراتهم وعلى أعلى مستوى ممكن، مع التطوير المستمر لمهاراتهم ومعلوماتهم دون الدخول في اختصاصات العلوم الأخرى.

- تقديم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية كأحد الخيارات المطروحة وليست حلاً وحيداً لأي مشكلة.
- العمل كسفراء للبرمجة اللغوية العصبية بحيث يقدمونها كأسلوب محترف وفعال يساعد الناس والمنظمات مع تحاشي إقحامها في الصراعات.
- احترام سرية من يطلب مساعدة ممارس في البرمجة اللغوية العصبية والحفاظ على المعلومات الشخصية التي يبوح بها.
- احترام الاجتهادات والمدارس المختلفة في البرمجة اللغوية العصبية بما لا يخرج عن الأسس العامة لها.
- التعاون بين الممارسين وتحاشي الدخول في صراع استقطاب العملاء.
- الحرص على فهم توقعات العميل والأطر والأسس التي سيتم تلبيتها من خلالها، ومساعدة العميل على فهمها والعمل بجدية على تحقيقها وفق مبدأ الواقعية والمسؤولية والقيم.
- احترام النظم والقوانين وعدم مساعدة أي سلوك يتنافى مع القوانين المعمول بها أو تشجيعه.
- الحرص على ممارسة تقنيات البرمجة اللغوية العصبية المتمكن منها وتشجيع الممارسين الآخرين على ذلك، وذلك لحماية العملاء.
- التفاعل الإيجابي مع المجتمع بطرق تسعى إلى تدعيم صورة البرمجة اللغوية العصبية وممارسة تقنياتها.

الجلسة رقم (٢)

مفهوم التواصل ومكوناته

أهداف الجلسة التدريبية الأولى

١- أن يتمكن المتدرب من تعريف مفهوم التواصل.
٢- أن يتمكن المتدرب من تحديد العناصر الرئيسية لعملية التواصل.
٣- أن يتمكن المتدرب من التعرف على العملية التي يتم فيها التواصل.

بسم الله الرحمن الرحيم

قالوا: الحياة هي التحرك لا السكون ولا الهمود
وهي التفاعل والتطور لا التحجر والجمود
وهي الشعور بالانتصار ولا انتصار بلا جهود
وهي التلذذ بالمتاعب لا التلذذ بالرقود
هي أن تعيش خليفة في الأرض شأنك أن تسود
هي أن تخط مصير نفسك في التهام وفي النجود
فإذا ركنت إلى السكون فلذ بسكان اللحود
قل للذي نشد السعادة: دونك النبع الفريد
إن السعادة منك، لا تأتيك من خلف الحدود
هي بنت قلبك بنت عقلك ليس تشرى بالنقود

تذكر معي

إذا لم تخطط للنجاح فقد خططت للفشل .
إذا أردنا أن يتم العمل دون تعب فعلينا أولا أن نتعب في تعلم هذا العمل .
إذا لم يكن لديك ما تقوله لا تقل شيئا فالزمن يعمل بصمت .
عندما تستهدف لا شيء فإنك ستحصل تماما على ما تريد .
المستحيل حالة ذهنية تصف فقط ما تظن أننا غير قادرين على تحقيقه .
حتى ولو كنت على الطريق الصحيح فسوف يدوسك الآخرون إذا جلست ولم تتحرك من مكانك .
إذا لم تغير ما تفعله فلن تتغير النتائج .
من يرفض أن يصلح خطأه يرتكب خطأ ثانيا .
السبب قبل الذهب .
العاجز من يركز على ما لا يستطيع فعله .
السرعة في البداية الصحيحة أهم من الإستراتيجية .
تبع الماء إذا لم تجد طريقا أمامه يختار أضعف منطقة تراب و يخترقها .
المدارس تحتاج قسم الإرشاد النفسي و الشركات تحتاج قسم الموارد البشرية .
لا تتمنى لو كان الامر سهلا أرد أن تكون انت الافضل
أكثر مكان امن للسفينة هو الشاطئ لكن السفينة لم تصنع لذلك
مشوار الالف ميل يبدأ من مكان قدميك

أولاً- تعريف مفهوم التواصل:

يعد موضوع التواصل أحد أهم النشاطات الإنسانية القديمة قدم وجود الإنسان على هذه الأرض، وقد تطور البحث في عملية التواصل وتعددت الدراسات فيه، الأمر الذي جعل الكثير من الباحثين يطلقون على الفترة الممتدة بين النصف الثاني من القرن العشرين حتى هذه اللحظة عصر الاتصال والتواصل.

التواصل من الصلة والاقتراب والاحتكاك والتفاعل بين الأفراد، وبالتالي التأثير والتأثر، وهو عملية اجتماعية وظاهرة إنسانية عرفت منذ الأزل من أجل المشاركة في المعلومات والأفكار والاتجاهات، ويتسع معنى كلمة (التواصل) ليشمل المواقف والأدوات كافة التي تكون مسئولة عن توصيل منبه معين (معلومة) إلى المتلقي الذي يقوم بدوره بعملية إصدار سلوك، كاستجابة لما يتلقاه من معلومات، سواء أكانت الاستجابة عبارة عن رد فعل إيجابي أو سلبي أو استفهام أو مجرد إشارة إلى أن الرسالة قد وصلت.

ويعتبر كولي (Cooley 1909) التواصل بأنه الآلية التي بواسطتها تنشأ العلاقات بين الأفراد وتتطور، ويعني هذا أن العلاقات الإنسانية لا تتم إلا بتبادل معلومات ومفاهيم وصور.

تحقق عملية التواصل شكلها الأمثل من خلال التفاعل الاجتماعي التي تندمج فيها جميع عناصر عملية التواصل (المرسل – الرسالة - المتلقي)، وجميع القدرات العقلية المعرفية (الانتباه، الذاكرة، التفكير، الإدراك)، وجميع أشكال اللغة (اللفظية، وغير اللفظية)، التي تعتبر ضرورية لتحقيق نجاع التواصل الاجتماعي باتجاهين (بين المرسل والمتلقي وبالتبادل)، فالتواصل من طرف واحد لا يعني أن العلاقة التواصلية قد تمت أو حدث التفاعل، بل لا بد من حصول الاستقبال من الطرف المتلقي وفهم الرموز التي تحملها الرسالة وتحويلها بالتالي إلى سلوك، أي ضرورة حصول عملية الإدراك والتعرف. كما يضيف ستوتزال (Stoetzel 1963) أن الفرد لا يتواصل مع غيره عن طريق اللغة الشفهية المنطوقة فقط، بل يستعمل كذلك وسائل أخرى كالمظهر الخارجي ليعطي صورة لشخصيته ربما تكون حقيقية أو مظللة، كما يستعمل الحركات وتقاسيم الوجه والإيماءات.

ويرى (هوفلاند) أن التواصل كمفهوم عملياتي يختلف عن الاتصال الذي يقتصر على نقل المعلومات والبيانات بطريقة لفظية (شفهية أو كتابية) أو غير لفظية (التعابير الوجهية ولغة الجسد)، بل هو مفهوم أعمق وأكثر تأثيراً، فالتواصل من وجهة نظره هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بعملية التواصل) مثيرات (رموز لغوية – بيانات – تعابير...إلخ) ينتج عنها بالضرورة تعديل سلوك الآخرين والتأثير فيهم.

وقد عرف وليم فرانسويس (Francois 1977) التواصل بحسب طبيعته بأنه سلوك الإنسان والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك إيجاباً أو سلباً.

كما عرف جارلز ريت (Write 1979) التواصل بحسب طبيعته وأهدافه بأنه عملية تبادل المعاني والأفكار بين الأفراد، وأن عملية التواصل هي عملية أساسية في المجتمعات الإنسانية كلها (البدائية والمتحضرة)، وهذه المجتمعات نشأت ونمت بفعل قدرة الإنسان على نقل المشاعر والأفكار والمعارف من شخص لآخر، ومن مجتمع بشري إلى مجتمع بشري آخر.

كما ذكر ستانتي (Stanty 2008) تعريف لعملية التواصل والذي يعتبر من أحدث التعاريف، حيث يرى أن التواصل هو عملية نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات (باللغة الشفهية أو الكتابية) أو باللغة غير اللفظية بين المرسل والمستقبل أو بين مرسل ومجموعة مستقبلين، وهي عملية يقوم بها مصدر معين بقصد إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل معين، فالتواصل هو عملية إرسال رسالة معينة واستقبالها، إذ أن التواصل عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية الصلات بين الأفراد عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر مما يؤدي إلى التفاهم.

وبالتالي فإن هناك مجموعة من الخصائص للتواصل الاجتماعي تلخص بما يلي:

١- يعني التواصل تبادل رسائل ينتج عنها تفاهم بين شخصين أو أكثر، وقد تكون العلاقة مؤقتة أو طويلة الأمد.

٢- يعني قدرة فردين على التواصل لاشتراكهما في نظام اجتماعي واحد واستخدام لغة مشتركة وبينهما مدركات مشتركة.

٣- تحمل كل إشارة مرسلة معنيين المعنى الحرفي والمعنى الضمني الذي يشمل الاستنتاجات وما تحمله المواقف من خلفيات.

٤- تتسم شبكات التواصل بأنها مقيدة ومحددة، بمعنى أن أية إشارة مرسلة لها اتجاه وتسير في قناة، إذ يحتاج التواصل لكي ينجح أن يختار الكلمات المناسبة للموضوع مرفقة بموقف معين من نبرة وصوت وحركة.

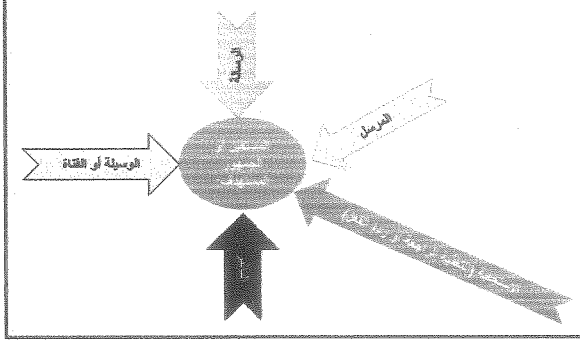
٥- يساعد التواصل في تحديد هوية الآخرين (المركز، الميول، الاتجاهات..) ليتم تكوين معلومات عنهم وتشكيل أسلوب للتعامل معهم.

٦- تعتبر اللغة من أهم أشكال التواصل والتفاعل لاستمرار الهوية الثقافية، كما يترافق الاختلاف في اللغة اختلاف في العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات.

٧- يساعد أسلوب ولهجة التعبير في التعرف على المستوى الثقافي والاجتماعي والطبقي والإقليمي للفرد، ويعتبر نلجحا الفرد أو الزعيم الذي يتحدث مع الجمهور بلغتهم وأفكارهم واتجاهاتهم.

٨- ترتبط المسافة بين المرسل والمستقبل بدرجة الصداقة والإلفة بينهما، إذ تكون المسافة بين الرئيس والمرؤوس غير المتألفين أطول من المسافة بينهما في حال كونهما متألفين

ثانياً: عناصر عملية التواصل:



من مراجعة ما كتب في موضوع التواصل بين الأفراد والجماعات لوحظ أن عملية التواصل تتضمن (٦) مكونات رئيسية هي:

١- المصدر أو المرسل: وهو منشأ الرسالة، وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يحاضر، أو محطة إذاعية أو سلطة أو تلفزيون.

٢- الرسالة: وهي محور عملية التواصل وقد تكون كلمة مطبوعة أو عبارة أو رسماً أو حديثاً عبر وسائل الإعلام. تتضمن أفكاراً أو مهارات أو معلومات تريد إيصالها للآخرين.

٣- الوسيلة أو القناة: وهي الأداة التي تنقل الرسالة التواصلية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون القناة سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالتلفزيون.

٤- المستقبل أو الجمهور المستهدف: قد يكون رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو عجوزاً، وقد يكون طبيباً أو ممرضاً أو مريضاً، وقد يكون مديراً أو زبوناً.

لذا يجب على المرسل معرفة خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته والاستحواذ على فكره ومشاعره، فيستجيب له بسرعة ويلبي أهدافه التواصلية والرامية إلى إحداث تغيير في معلوماته واتجاهاته أو سلوكه.

٥- الاستجابة (التغذية الراجعة أو ردة الفعل): التي تعرف على أنها مدى قبول الفرد بالرسالة أو رفضها، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة، إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل ابتسامة أو غضب. والاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل، إن الرسالة والوسيلة هما اللتان تقرران نوع الاستجابة.

٦- التأثير: وهو المحصلة النهائية للتواصل ويتم بتغيير معلومات المستقبل واتجاهاته وسلوكه بما يتفق مع أهداف المرسل

بماذا يتم التواصل ؟

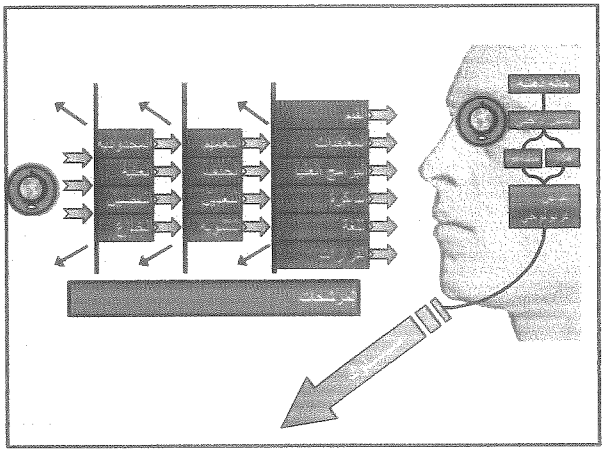
رسالة

شيفرات

معاني

كيف تنتقل الرسالة ؟

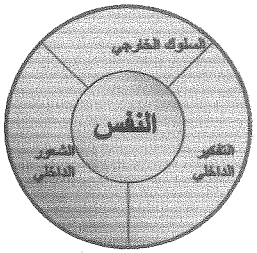
- تتكون الفكرة لدى المرسل
- يحول المرسل فكرته إلى رسالة
- يتم إرسال أو نقل الرسالة
- تستقبل الرسالة
- يعمل المستقبل على فهم معنى الرسالة



مكونات الحالة (نموذج مصرفي)

نموذج يعتبر (نظام سيبرناتي) مغلق حيث أن التغيير في جانب من النموذج يؤدي إلى تغيير في الجانبين الآخرين

١. السلوك الخارجي
٢. التفكير الداخلي
٣. الشعور الداخلي



- كافة المستويات الثلاث مرتبطة ببعضها البعض ويؤثر كل مستوى على الآخر
- أي تغيير في أي مستوى يؤثر في باقي المستويات
- كل إنسان له تأثير على أحد هذه المستويات
- كل إنسان لديه القدرة على السيطرة لكافة المستويات

ماذا يحدث ايضا ؟

- يستجيب المستقبل بردة فعل
- يحصل المرسل على التغذية الراجعة
- تزداد رسائل التغذية الراجعة

التغذية الراجعة

التغذية الراجعة الايجابية دليل على أن التواصل يعمل بنجاح.
أما التغذية الراجعة السلبية فدليل على أن التواصل لم ينجح بالكلية .
أو أن لديك بعض المشكلات في بعض نواحي التواصل كالفهم مثلا.
معنى التواصل هو النتيجة التي تحصل عليها.
المقاومة تعني فقدان الألفة.

استخدام التغذية الراجعة لتجاوز و تحاشي الانهيار

- إسال كيف ؟ بدل ماذا؟
- لماذا تحتاج إلى التغذية الراجعة.
- اطلب من المُستقبل أن يكرر رسالتك لتعالجها ببراعة اللغة.
- اشرح وحسب ولا تسال : (هل فهمت ؟) .
- إذا كنت أنت المستقبل فلا تنتظر أن تسال عن التغذية الراجعة.

أهداف – اهتمامات – حاجات

- تتاغمك مع الناس يمكنك من معرفة أي من الأهداف و الحاجات لها الأولوية إذا أردت الكلام .
- وذلك من خلال الانسجام الداخلي و الألفة الخارجية .

التعاطف يساعدك على :

- فهم ما يريد الآخر قوله بالضبط .
- توقع متى و لماذا يمكن ان يحدث سوء الفهم .
- تحاشي استخدام اسلوب تواصل قد يحدث معارضة .
- تطوير التعاون و القبول .
- العمل على ما يجذب انتباه المستقبل .

التعامل مع حالة سوء الفهم

- اسأل بذكاء.
- تبادل التغذية الراجعة.
- انتبه للإشارات الغير لفظية.
- تعرف الى العامل المحدد المؤثر على عملية الفهم او حل الشيفرة.

استخدام الحواس في التواصل

- بقدر ما تستخدم حواسك في ارسال و استقبال الرسالة بقدر ما تكون اكثر جاهزية و ملائمة لفهم و تغطية الرسالة .
- تمرين ارهاف الحواس.

استخدم حواسك في التواصل







- السمع و قنوات الصوت
- النظر و قنوات الابصار
- اللمس و العضلات
- التذوق و الشم
- الحواس مجتمعة
- الملفوظ و الملحوظ

الإستماع الفعال

- اعرف لماذا انت تسمع
- اصغ بجسدك كاملا
- اعط التغذية الراجعة و استجب
- اظهر التعاطف

التغذية الراجعة

- التغذية الراجعة تشير الى كيفية فهم الرسالة، و تساعد على تحديد مشكلات التواصل .

تشجيع التغذية الراجعة من جهة المستقبل

- تتطوع بها
- لا تفترض
- اشرح ما التبس عليك
- اسأل
- اطلب التوضيح
- وجّه بدقة

تشجيع التغذية الراجعة من جهة المرسل

- اسأل
- شجع الاخرين على طرح الاسئلة
- لا تفترض تفهما مسبقا او قبولا
- سهّل على الاخرين اعطاءك التغذية الراجعة

أدوات الحصول على التغذية الراجعة

- ابق على تواصل
- استخدم حواسك
- اختر القناة الصحيحة للتواصل
- وسائل الاعلام
- وجها لوجه
- التواصل متعدد الطرق

سنين العمر قد تمضي سراعاً
فإن شاء القضاء لنا فراقا
أحبائي لكم حبي وشوقي
أحبائي أود بأن أراكم
وأشعر أن قلبي قد تداع
لذا أرجو بأن لا تعزلوني

ويبقى الذكر بين الناس باعا
فحسن الذكر أرجو أن يراعا
وإخلاصي وتقديري تباعا
وأشكو بعد هجركم الصداعا
إذا قال اللسان لكم وداعا
إذا لم تسمعوا هذه ساعة



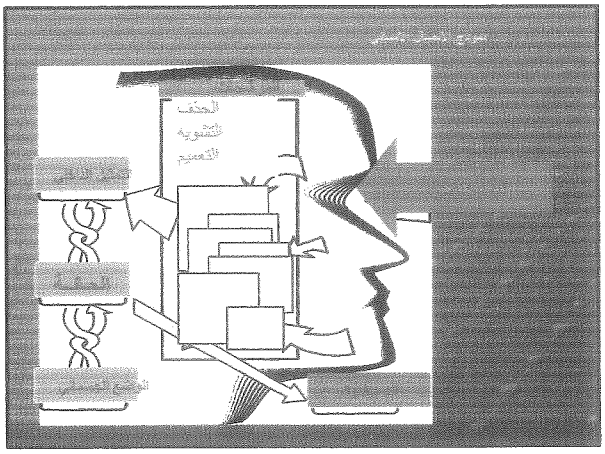
أشكال التواصل وأهدافه والخصائص العامة له



أهداف الجلسة الثالثة

- تمكين المتدرب من التعرف على أشكال عملية التواصل.
- تمكين المتدرب من التعرف على أهداف علمية التواصل.
- تمكين المتدرب من التعرف على الخصائص العامة لعملية التواصل.

تقول اندي ريكارد (**Ende Recard 1973**): "طالما أن التواصل هو إيصال رسالة للغير بغية تغييره أو إقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما تفشل حينما يحدث التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني"، وبكلام آخر فإن نجاح عملية التواصل يرتبط حكماً باتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد، أي أن يتمكن المتحدث من أن ينقل بوضوح ودقة كافيتين ما يقصده فعلاً، وأن يتمكن المستقبل من أن يستوعب ويفهم ما يقصده، أما إذا اختلف المعنى الضمني لدى كل منهما فإن التواصل فاشل لا محالة، فعملية التواصل تتضمن جهداً مشتركاً من الطرفين المرسل (كيف يمكن أن ينجح في إيصال المقصود)، والمستقبل (كيف يمكن أن يستوعب هذا المقصد)، وعلى هذا فمهما كان شكل عملية التواصل لابد من اتفاق الطرفين على فهمها لكي تتم عملية التواصل.

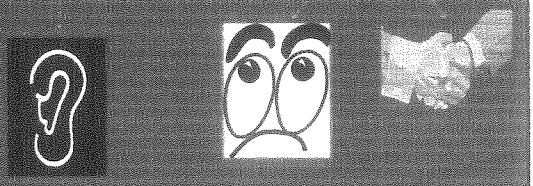


يخزن الذكريات يرتب
وينظم الذكريات

لا يعالج الحالات السلبية
يحافظ على الجسم ويحميه
ينظم العمليات الارادية
محرك المشاعر والعواطف

أولاً- أشكال التواصل

غير اللفظي



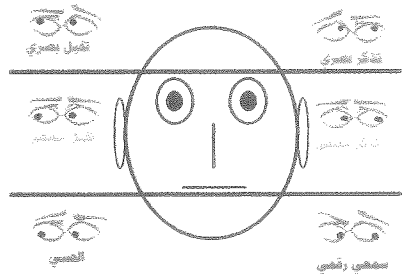
التواصل غير اللفظي

أ- التواصل غير اللفظي: ويتضمن استخدام رموز غير لفظية لإيصال الرسالة للمستقبل، ومن أمثلتها التعابير الوجهية، حركات الجسد، إيماءات الرأس، نظرات العين والمحافظة، الألوان، الأشكال، الرسوم، الإعلام الصامتة، التي يمكنها أن توصل مضمون الرسالة إلى المستقبل أحياناً بشكل أفضل من التواصل اللفظي

التواصل اللفظي

٢- التواصل اللفظي: ويتضمن استخدام رموز لغوية أو لفظية (الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام)، ويمكن تقسيمها لرموز (أصوات الحروف والكلمات والجمل والأرقام)، أو لغة مكتوبة أو منطوقة، فاستخدام الحروف والكلمات والجمل والأرقام، فإنها تساعد على أو تمثل كرموز لأشياء أو تعبيرات لغوية، وهي الرموز الأساسية للتواصل اللفظي، فإنها تعتمد على كل من عناصر التواصل السمعية، وهي تمثل عملية التفكير في الرموز اللغوية مع بعض (التكرار الداخلي)، فإنها تشمل الحوار والكلمات والجمل في الكتب التي تستخدم جميع الحروف المكتوبة، وهذا التكرار الداخلي يمثل تحويل أي لغة منطوقة ممكن أن تتعامل مع الآخرين

الرسم التوضيحي لنماذج التواصل



أهداف التواصل

يحقق التواصل الفعال مجموعة بين الأفراد والجماعات مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى التغيير في المعلومات، والاتجاهات، والسلوك:

١- **تغيير المعلومات:** من خلال تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة وواضحة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي، كما تتم عملية تغيير المعلومات من خلال تزويد المستقبل بمعلومات جديدة وإضافية عن موضوع أو حدث معين لم يطلع عليها أو لم يعرفها من قبل، كما تتم عملية تغيير المعلومات من خلال تصحيح المعلومات أو المفاهيم أو الأفكار الخاطئة التي علقت في ذاكرة المستقبل والتي قد تؤدي إلى سوء فهم للأفكار أو الأشخاص وبالتالي تؤدي إلى قرارات خاطئة وسلوك متعثر.

٢- **تغيير الاتجاهات:** فالاتجاه عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر بشعور الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم، والفرد يكون اتجاهاته عن جميع موضوعات الحياة من خلال خبراته الشخصية ومن تأثير الآخرين عليه (الأسرة، المدرسة، الأصدقاء، وسائل الإعلام..)، ومن ردود الفعل العاطفية ومن الحياة، ويتم له التعرف على اتجاهات الأفراد الآخرين من خلال سلوكهم الظاهر القابل للملاحظة والقياس، فالاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ- الجانب المعرفي: اعتقادات وحقائق ومعلومات.

ب- الجانب العاطفي: مشاعر وانفعالات وعواطف.

ج- الجانب السلوكي: الاستجابة القابلة للملاحظة والقياس.

وعليه فإن المرسل يمكنه التأثير على اتجاهات المستقبل في الجوانب التالية:

أ- تقوية أو تعزيز الاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

ب- تعديل اتجاهات المستقبل نحو الأفضل.

ج- تغيير اتجاه المستقبل حيث يغير الأفراد اتجاهاتهم لسببين الأول هو للقيام بالأعمال بشكل أفضل أو لإشباع حاجات الفرد الداخلية، والثاني للحصول على قناعة داخلية إذا ثبت له بطلان الاتجاه السابق الذي كان يعتنقه.

٣- **تعديل السلوك:** الظاهر القابل للملاحظة والقياس كشراء سلعة بعد سماع الإعلان التجاري، أو امتناع المريض عن التدخين بعد إعلامه من قبل الطبيب عن مضار التدخين على حالته الصحية، إن التعديل في السلوك يحدث غالباً بعد تمكن المرسل من تعديل معلومات واتجاهات المستقبل للرسالة، أي أن التغيير يحدث في المعلومات ثم في الاتجاهات ثم في السلوك، وذلك كما يظهر في الشكل التالي



ومن هنا نلاحظ أن كل عنصر أو متغير من العناصر السابقة يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو على الكفاءة الكلية لعملية التواصل، فتلاحم عناصر التواصل يؤدي إلى نجاح التواصل بالتأثير على المعلومات والاتجاهات والسلوك عند المستقبل أو المستقبلين المستهدفين.

الاتصال

لغة الجسد (٥٥ %) :

- وضع وتشكيل الجسد
- الإيماءات والحركات
- الرمش وتعبيرات الوجه
- التنفس

نبرة الصوت (٣٨ %) :

- النبرة
- الإيقاع
- جودة الصوت

الكلمات (٧ %) :

- النظام التسلسلي
- التأكيدات اللغوية
- الجمل والمقاطع

المطابقة :

هي التطابق مع حركات الشخص وبنفس كلماته بنفس الحركة ونفس الكلمات فان رفع يده اليمنى ارفع يدي اليمنى .

المتقابلة :

هي إن تصبح مثل المرآة تعكس حركاته وكلماته فان رفع يده اليمنى ارفع يدي اليسرى .

المتقاطعة المتعاونة :

هي المطابقة بحركات إخرى فان كان معدل تنفسه إبريج وواجهت صعوبة في مطابقته فيمكن إن تستخدم شيء إخر لمطابقته مثل إن تضرب بيدك على الطاولة وكأنها (صدى) لتنفسه

لإيجاد أذنة قوية بتطلب منك :

(١) ان تكون قوي الملاحظة وان ترهف حواسك
(٢) عش في موقع الأخر
(٣) اجمع معلومات وطابق
(٤) ان تكتسب مهارة المرونة والتكيف وذلك بالممارسة والتدريب

الخصائص العامة للتواصل

يتصف التواصل بمجموعة من الخصائص تحدث عنها سكويكر (Schwepker 2010)، والتي يمكن تحديدها بالنقاط الرئيسية التالية:

١- **التواصل عملية ديناميكية:** فالتواصل عملية تفاعل اجتماعي بين فردين أو أكثر يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، مما يساعد على تبادل التأثير فيما بينهم، بما يمكن من تغيير سلوك طرف معين والتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فالتواصل يعني تمكين التحول من الحدوث فهو عملية مستمرة ديناميكية.

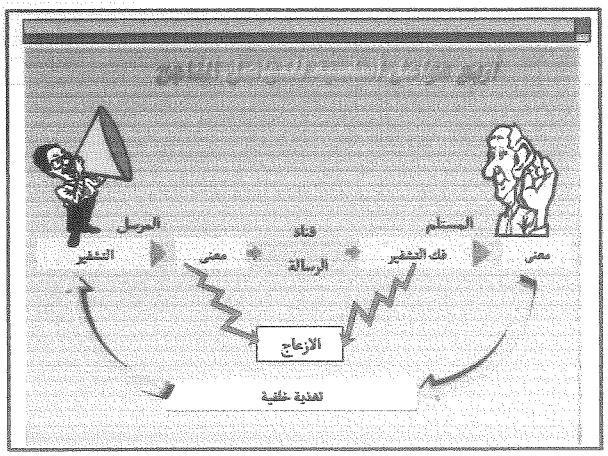
٢- **التواصل عملية مستمرة:** ليس له بداية وليس له نهاية، فالفرد في تواصل دائم مع نفسه ومع مجتمعه، فالتواصل مستمر مادامت الحياة مستمرة.

٣- **التواصل عملية دائرية:** لا تسير عملية التواصل باتجاه واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعاً في التواصل في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

٤- **التواصل عملية لا تتكرر:** إذ تتغير الرسالة التواصلية ومعناها بتغير الزمان وبتغير الجمهور المستقبل، فرسائل الأمس التواصلية ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الأفراد رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن دلالات اللغة في تغير وكذلك المعنى.

٥- **عملية التواصل غير قابلة للإلغاء:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل جراء الرسالة التواصلية، حتى وإن كانت غير مقصودة كزلة لسان، أو الخطأ في اختيار الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي، فمن السهل الاعتذار برسالة معدلة، لكن من الصعب سحب الرسالة الأولى التي أرسلت أول مرة، خاصة إذا ما تم توزيعها أو نشرها أو إذاعتها أو سماعها.

٦- **التواصل عملية معقدة:** فهي عملية تفاعل اجتماعي تتطلب قدرات عقلية متنوعة، ووسائل تواصل وقنوات عديدة، وتحدث في أوقات مختلفة وأماكن مختلفة، ولها عدة أشكال وأنواع، ولها غايات وأهداف كثيرة، وتتضمن معلومات عديدة.، وفي معظم المواقف التواصلية تحتاج الرسالة إلى تخطيط وتنظيم وشروط معينة، وإلا فإن عملية التواصل ستكون غير ناجحة.


المرسل
التشفير
قناة
الرسالة
معنى
المستلم
فك التشفير
معنى
الازعاج
تغذية خلفية

الجلسة رقم (٤)

خصائص التواصل المقنع
(التواصل الفعال)

أهداف الجلسة

١- أن يتعرف المتدرب على خصائص المصدر المقنع في عملية التواصل.

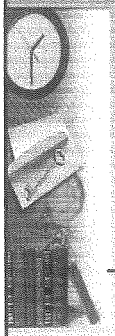
٢- أن يتعرف المتدرب على خصائص الرسالة المقنعة في عملية التواصل.

٣- أن يتعرف المتدرب على خصائص الجمهور المستهدف من عملية التواصل المقنع.

يعرف الإقناع بأنه قدرة الفرد على جعل فرد آخر يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق أو القوة، أو أي تواصل مكتوب أو شفهي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات والسلوك، ويعرف الإقناع أيضاً بأنه حمل الأفراد على فعل شيء أو تبني معتقد أو التخلي عن فعل شيء أو معتقد. ويعتمد الإقناع على مجموعة عناصر رئيسية للتواصل وهي (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل)

كما عرف بأنه تأثير عقل على عقل آخر فتحدث في عقل المُتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل.

خصائص المصدر المقنع



مصداقية المصدر

الخبرة

الثقة

جاذبية المصدر

قوة المصدر

خصائص المصدر المقنع

كن واضحاً ومحدداً وصادقاً:

لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة.

فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

يجب أن تكون معلوماتك من مصدر موثوق.

مصداقية المصدر

المصادر قوية المصداقية أكثر تأثيراً في تغيير اتجاه المُستقبل من المصادر ضعيفة المصداقية.

الخبرة

أثبتت التجارب بشكل متكرر:
أن المصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة.
فنحن نبحث عن الموظف صاحب الخبرة، والمحامي المتمرس..، وعند التعامل مع الأفراد في المجتمع توضع الخبرة على رأس الأولويات.

الخبرة

التي تعرف بأنها مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتحدث عنه أو يكتب عنه، والطريقة التي يعرض أو يقدم فيها المعلومات، فإذا تم عزو أو نسب الرسالة التواصلية إلى خبير فإن الأفراد يميلون إلى تصديقها.

الثقة

أثبتت التجارب بشكل متكرر:
أنه كلما زادت الثقة بالمصدر المرسل للرسالة كان أكثر إقناعاً من المصادر غير الموثوق بها.

الثقة

الثقة بالمصدر تعني صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، وقد بينت الدراسات الميدانية أنه كلما زادت الثقة بالمصدر زاد تغيير الاتجاه لدى المستقبلين لما يقوله.

جاذبية المصدر

أثبتت التجارب بشكل متكرر:
أن المُستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل المحبب إليه في لهجته وعاداته وسلوكه.
ينظر المُستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

جاذبية المصدر

التي تعتمد على:

١- شخصية المصدر التي تشير إلى قدرته على جذب انتباه الأفراد باستخدام لغة جذابة وإدامة النظر في أعين الآخرين ومنظره الجذاب.

٢- العلاقة الودية بين المرسل والمستقبل، فالفرد يحب أن يسمع لمن يميل إليه وينجذب نحوه، ويقرأ الكتب التي تجذبه عناوينها..، وحب المصدر يعتمد قربه من اهتمامات الفرد وحاجاته ورغباته ومدى تطابق أفكار المرسل وشخصيته مع أفكار المستقبل وشخصيته.

٣- المظهر العام الذي يشير إلى طول الشخص ووزنه ولون شعره وعينيه ولون البشرة وكل ما يتصل بالمظهر الخارجي.

٤- التشابه بين المصدر والجمهور المستهدف، حيث يكون التشابه في (المعتقد والخلفية الثقافية والجنس) لكن ليس كل أوجه التشابه تؤدي إلى الإقناع، إلا إذا كانت تتعلق بجوهر موضوع الرسالة التواصلية، لكن التشابه بين المرسل والمستقبل في المهارات والاتجاهات والشخصية يسهم بشكل فعال في إقناع المستقبل، أما الاختلاف فيقلل من فعالية الإقناع.

قوة المصدر

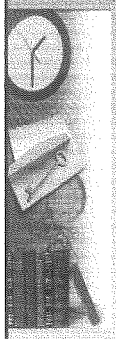
أثبتت التجارب بشكل متكرر:

أن المُستقبل عندما يستقبل الرسالة التواصلية فإنه يأخذ بالاعتبار الأسئلة التالية (هل يعاقب المصدر إذا لم تتم الاستجابة له، أم سيكافئ الفرد إذا استجاب للمصدر ؟)، (هل يهتم المصدر بموافقة المستقبل ؟).

قوة المصدر

التي تشير إلى القوة الفكرية والعلمية والأدبية والجسمية والشخصية.. للمصدر مرسل الرسالة التواصلية.

خصائص الرسالة الفعالة



المكونات الشكلية

التحفيز في عرض الرسالة التواصلية

أسلوب بناء أو تنظيم الرسالة المقنعة

الشكل والمضمون

كن واضحاً ومحدداً وسادساً :

لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة.

فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

يجب أن تكون معلوماتك من مصدر موثوق.

تذكر أن

الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل تواصل يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

الشكل والمضمون

تأكد أن التواصل وجهاً لوجه هو عملية مستمرة :

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال

رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :

ما تعني قوله .

ما تقوله فعلاً .

ما يسمعه الشخص الآخر .

ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .

ما يقوله الآخر .

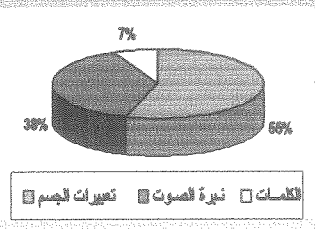
ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

المكونات الأساسية

هي المعنى (الفكرة)، واللغة (الرموز)، والترتيب (البناء).

المكونات الأساسية

اكتشف العالم الفرنسي البرت مهارابيان Albert Mehrabian من جامعة هارفارد أن (٩٣٪ من عملية التواصلات تكون غير ملفوظة).



- تعبيرات الجسم ٥٥٪ .
- نبرة الصوت ٣٨٪ .
- الكلمات ٧٪ .

التحيز في عرض الرسالة التواصلية

أثبتت التجارب بشكل متكرر:

أن المصدر الذي ينتمي إلى بيئة اجتماعية معينة أكثر قدرة على إقناع أفراد مجتمعه من المصدر غير المنتمي.

التحيز في عرض الرسالة التواصلية

لاسيما إذا دعم الجمهور المستهدف موقف المرسل من البداية، وإذا كان هناك تطابق في وجهات نظر كل من المرسل والمُستقبل، وإذا كان المستقبل غير ملم أو متعلم جزئياً.

أسلوب بناء أو تنظيم الرسالة المقنعة

وسع دائرة التفكير لديك :

تذكر بأن الكلمات والجمل عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا بتنظيم الرسالة التواصلية عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع بالآخرين.

أسلوب بناء أو تنظيم الرسالة المقنعة

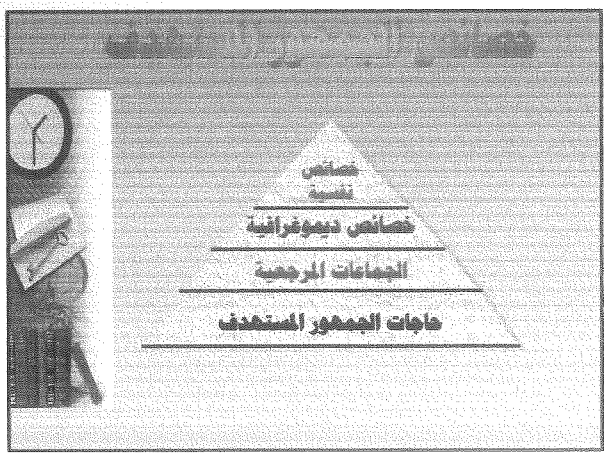
كأن يتم الترتيب على أساس استنتاجي حيث يتم البدء بأمثلة حسية ثم الانتهاء بالوصول إلى استنتاجات تدعم الفكرة التي يرغب بإرسالها.

أو قد يقوم المرسل بوضع قواعد ثم يستقرئ منها الأمثلة فتكون الرسالة التواصلية مقنعة.

أو قد يستخدم بعض الصور والأشكال وترتيبها بأسلوب معين لجذب الانتباه وتحفيز الحاجات والدوافع الداخلية للمستقبلين.

أو قد يقوم المرسل بإعادة وتكرار نفس الفكرة المرسلة عدة مرات باستخدام نفس الكلمات مما يساعد المستقبل على تذكر المعلومات الواردة في الرسالة ومقاومة النسيان.

أو قد يلجأ المرسل إلى أسلوب التخويف والترهيب أو أسلوب الاستنكار أو الأسلوب التنفيري كأن يقول المرسل أن التدخين يؤدي إلى الإصابة بسرطانات الرئة، ويلجأ إلى الشرح والتبرير العلمي مما يؤدي إلى خوف وقلق المدخنين.



خصائص نفسية

أثبتت الدراسات وبشكل متكرر:

أن دراسة العالم النفسية لشخصية الجمهور المستهدف (الفردية والجماعية) تساهم في إقناعهم بمضمون الرسالة التواصلية من خلال تحديد الحاجات والميول والرغبات والدوافع.. من عملية التواصل.

صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين :

اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي

تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .

خصائص نفسية

التي تتضمن دراسة مجموعة من المكونات النفسية للجمهور المستهدف من عملية التواصل كالسمات الشخصية، والميول، والاتجاهات، والعواطف..إلخ.

خصائص ديموغرافية

أثبتت التجارب بشكل متكرر:

أن المصادر الخبيرة والتي تكون أكثر إقناعاً هي التي تأخذ بالحسبان عمر المستقبل وجنسه (ذكر أم أنثى) وموقعه الجغرافي (ريف أو مدينة) ومكانته الاجتماعية ومستواه التعليمي.

خصائص ديموغرافية

التي تعرف بأنها مدى معرفة المصدر بمجموعة الخصائص الديمغرافية لمستقبل الرسالة لا سيما العمر، والجنس (ذكور– إناث)، ومكان الإقامة، والمكانة الاجتماعية، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي.

الجماعات المرجعية

أثبتت التجارب بشكل متكرر:

أن الأب والأم والمعلم ورجل الدين والسياسي الناجح أكثر إقناعاً من المصادر التي لا تكوّن جماعات مرجعية موثوق بها.

الجماعات المرجعية

وتتضمن الأسرة، وجماعات الأقران، ودور العبادة التي ينتمي إليها الفرد.

حاجات الجمهور المستهدف

وتتضمن الحاجات الفسيولوجية (ماء، طعام، نوم...)، السلامة والأمن، الحب والانتماء والارتباط بالآخرين، احترام الذات والشعور بالقيمة والمكانة والتقدير.

حاجات الجمهور المستهدف

أثبتت التجارب بشكل متكرر:

أن القدرة على إقناع الجمهور المستهدف تعتمد على دراسة حاجاته ودوافعه، حيث أوضحت بعض الدراسات أن (٨٥٪) من النجاح الذي يحققه التواصل يعتمد على البراعة في دراسة الدوافع والحاجات العامة والخاصة للجمهور المستهدف، وأن (١٥٪) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة للتواصل.

الجلسة رقم (٥)

معوقات التواصل

أهداف الجلسة التدريبية الخامسة

- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالمرسل.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالمُستقبل.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالرسالة.
- تعرف المتدرب على معوقات التواصل الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة).

مقدمة

بقدر ما تبدو عملية التواصل سهلة وعادية بقدر ما هي معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها، لدرجة أن المخططين لمعلية التواصل قد يغفلون عن بعض المشكلات التي تعترض هذه العملية، بعض من تلك المشكلات ظاهرة ويمكن ملاحظتها وقياسها وبالتالي تجاوزها، وبعض من تلك المشكلات ضمنية ومعنوية لا يمكن ملاحظتها مباشرة لكن يمكن استنتاجها لاحقاً بعد أن يكون قد فعلت العوائق فعلها في إفشال عملية التواصل، ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى يفلجأ مخطط عملية التواصل بتردي وفشل جهوده التواصلية في أداء وظيفتها حتى يستحيل في بعض الأحيان (بعد الدراسة والتحليل) تحديد المتغيرات التي ساهمت في إفشال مهمة التواصل، ولكي لا يقع مخطط التواصل ضحية الفشل لا بد له من العمل على تحديد أهم المعوقات والإشكاليات والصعوبات التي تكمن وراء فشل التواصل بين المرسل والمستقبل.

أهم معوقات التواصل



- المعوقات الخاصة بالمرسل.
- المعوقات الخاصة بالمستقبل.
- المعوقات الخاصة بالرسالة.
- المعوقات الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة).

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

التي تعد من أخطر المعوقات لأنها الأكثر خفاءً، فقد لا يدرك مخطط التواصل أن في شخصيته وسلوكه بعضاً من مظاهر القصور مما يوقعه في خطر معوقات ذاتية نابعة من المرسل (غير مدركة).

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ومن أهم تلك المعوقات:

أ- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة. **كعدم قدرة مخطط التواصل على تحديد الهدف من الرسالة مما يصيب المستقبل بالتشويش والاضطراب في فهم معنى الرسالة.**

صمم رسالتك التواصلية بشكل واضح وصريح ومبسط :

اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي البسيطة والمفهومة.

ابتعد عن التعقيد.

رسالتك التواصلية يجب ألا يختلف عليها اثنان في تفسيرها أو فهمها.

أجعل الآخرين يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ب- التحيز والأحكام المطلقة (المسبقة) تجاه المُستقبل: **كأن تكون تلك الأحكام من مبدأ مذهبي أو إقليمي أو عرقي أو عقائدي، أو التحيزات الانفعالية كإسقاط الخبرات السابقة على شخصية المستقبلين.**

حين التواصل مع الآخرين:

لتكن لدين قناعة بأن البشر جميعاً هم متساوون في الإنسانية.

لا تنفر منهم لأسباب غير موضوعية فتحجم عن التواصل معهم.

ابتعد عن الغضب والانفعال.

اجعل انفعالك إيجابيا

اكسر الانفعال السلبي

يحافظ الغضب على بقاء المعوقات في المكان.

يمكن للفرد استخدام غضبه لإبقاء تلك المسافة.

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ج- النزعة المادية: **يتم ذلك حين يتعامل المرسل مع المُستقبلين كأشياء أو موضوعات مادية، بدلاً من التعامل معهم كأشخاص لهم مشاعر وآراء، الأمر الذي يحول دون إقامة علاقات إنسانية سليمة معهم.**

حين التواصل مع الآخرين:

لتكن لدين قناعة بأن البشر جميعا لديهم أحاسيس ومشاعر قد لا يتقبلونك بسرعة وقد ينفرون منك.. تفهم هذا

لا تتعامل مع الآخرين كأشياء يجب عليهم أن يسمعوك وينصتوا إلى كلامك.

حاول توسيط العاطفة حين التواصل من الآخرين.

قرب المسافة الانفعالية بينك وبينهم

تناغمك مع الناس يمكنك من معرفة أي من الأهداف والحاجات لها الأولوية إذا أردت الكلام معهم.

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

د- التمركز الذاتي: **أي تمحور المرسل حول ذاته في الرسالة والانشغال بقضاياه الشخصية وإهمال مصلحة واتجاهات وقضايا وحقوق الآخرين.**

حين التواصل مع الآخرين:

لا تنشغل بطرح أفكارك الشخصية فقط بل لتُدخل بعضاً من أفكار الآخرين في رسالتك الموجهة للآخرين.

لا تتواصل مع الآخرين من منطلق ذاتي (متمركز حول ذاتك). بل اجعل مصلحة الآخرين في صلب رسالتك.

حاول ألا تكثر من كلمة (أنا كذا.. وكذا) بل قل (نحن كذا ..وكذا).

الحديث المرسل منك بصيغة الجماعة

بقرب المسافة الانفعالية بينك وبينهم

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

هـ- المخادعة: **حين يلجأ المرسل إلى أساليب الغش والاحتيال والخداع واستغلال الآخرين، مما يؤدي اكتشافه لاحقاً من قبل المستقبل إلى عدم تصديق الرسالة المرسلة منه إلى لاحقاً.**

حين التواصل مع الآخرين:

احترم عقول الآخرين ولا تحاول خداعهم.

لا تلجأ للكلام المعسول أو المجاملة.

لا تخاف من قولك أنا لا أعرف عن كذا..وكذا..:

فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف من المشاكل ويعمق الجهل وعدم المصداقية

وقديما قال أحد الحكماء:

" كلمة لست أدري هي نصف العلم

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

و- ضعف الثقة بالنفس: **فإذا كان المرسل ضعيف الثقة بنفسه وبمعلوماته ينتابه الشعور بالدونية تجاه نفسه وإزاء الآخرين، فقد تأخذ هذه المشاعر مساراً سلبياً يعبر المرسل فيه عن ضعف الثقة بنفسه بحساسية زائدة تحول دون التواصل المكافئ.**

أثبتت الدراسات العلمية حقيقة:

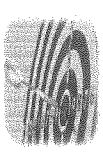
إن ١٥٪ من نجاح التواصل يرجع للتدريب والذكاء والأداء الوظيفي

و ٨٥٪ من نجاح التواصل يرجع إلى الثقة بالنفس حين التواصل مع الناس

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ز- قصور التخطيط لعملية التواصل: **كعدم التفكير بأفضل توقيت مناسب لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعداً لاستقبالها، أو عدم معرفة أفضل طريقة أو منفذ تواصلي للتواصل مع الطرف الآخر..إلخ.**

أثبتت الدراسات العلمية حقيقة أن نجاح التواصل يكمن في أن:



٧٪ منه للتوقيت المناسب

٪ منه يكون عندما يكون الطرف الآخر مستعد لسماعك

٣٠٪ منه لمحتوى الكلام

٣٨٪ للأسلوب والصوت

١٥٪ للتخطيط المناسب

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ج- انخفاض درجة الحساسية للتغذية الراجعة: **التي تشير إلى أن المرسل يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر (المستقبل) الصريحة أو الضمنية، ولا يعطي اهتماماً كافياً لردود أفعالهم غير اللفظية، التي يمكن أن تنبئه بموقعه الحقيقي في عملية التواصل مع الآخرين، لكي يكيف حديثه تبعاً لذلك (يوضح، يخفف التعقيد، يدعم بحجج علمية...)، إن انخفاض درجة الحساسية للتغذية الراجعة يحول دون التوصل إلى حوار جماعي، بل يقتصر على حوار من طرف واحد لا تفاعل فيه فيظل المرسل هدفه في أغلب الأحيان.**

أولاً- المعوقات الخاصة بالمرسل

ط- عدم مخاطبة المستقبل بلغته: **فعلى المرسل مخاطبة المتعلم بلغة علمية، ورجل الدين مدعماً كلامه بالشروحات الدينية، ومخاطبة الأمي باللهجة العامية..إلخ.**

هل تحسن الدخول مع كل شخص في حديث يصلح مع ثقافته ومستواه الفكري ؟.

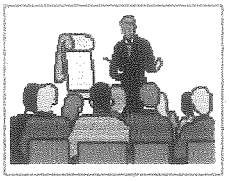
صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين :

اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي

تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة

ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

إن عملية التواصل ثنائية الاتجاه، لا تستقيم إلا بتفاعل المرسل مع المستقبل باتجاهين، وتتوقف مسؤولية نجاح عملية التواصل على كليهما، وهناك عوامل عديدة تخص المستقبل تعيق عملية الاستيعاب للرسالة ولا بد من الوقوف عندها.



ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

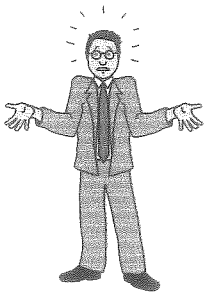
أ- سوء فهم الرسالة: **يدخل في هذا الإطار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالأفكار المتضمنة بالرسالة، أو عدم التروي للوصول إلى كل معطيات الرسالة لاستكمال الصورة الفكرية ووضوح الهدف، وقد يقوم المستقبل بالوصول إلى استنتاجات مبنية على أساس أجزاء من عناصر الرسالة، وقد يقوم باستكمال الباقي من عنده، وقد يرجع سوء فهم الأفكار المتضمنة بالرسالة إلى مشكلات حسية (سمعية أو بصرية) أو مشكلات إدراكية، أو تشتت للانتباه، أو وجود عادات استماع سيئة.**



ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

للتعامل مع سوء الفهم

- اسأل بذكاء.
- تبادل التغذية الراجعة.
- انتبه للإشارات الغير لفظية.
- تعرف إلى العامل المحدد المؤثر على عملية الفهم أو حل الشيفرة.



ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

ب- عدم انجذاب المستقبل للأداة أو القناة التي تنقل الرسالة: **قد لا يميل بعض مستقبلي الرسائل إلى القنوات المطبوعة أو المكتوبة، وبدلاً من ذلك يرغبون بتلقي الرسائل بوسائل سمعية أو بصرية.**



حين التواصل مع الآخرين:

اختر وسيلة التواصل المناسبة

فبعض الناس سمعيين

وبعضهم بصريين

وبعضهم الآخر يفضل لغة الجسد على الكلام

وبعضهم يفضل لغة العقل على العواطف

ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

ج- عدم الميل أو الاهتمام بالشخص مرسل الرسالة: **فقد لا يميل بعض الأفراد ولا يرغبون بالاستماع أو قراءة بعض المقالات أو الكتب أو القوانين... لأنها من تأليف أو صياغة أشخاص ما يكرهونهم.**

ثانياً- المعوقات الخاصة بالمستقبل

د- سوء التغذية الراجعة: **يحاج المرسل ليتمكن من توصيل رسالته بشكل فعال إلى الاسترشاد بالمعلومات المستقاة من ردود الفعل (اللفظية وغير اللفظية) الواردة من المتلقين لكي يأخذها بالاعتبار.**

حين التواصل مع الآخرين قد تتضمن الرسالة:
مشاعر حزينة
أو مشاعر سارة
فنجد أن المتلقي لا يبدي أية ردة فعل تجعل المرسل يحصل منها على معلومات (تغذية راجعة) تمكنه من تصحيح مسار الحديث. فيتخبط المرسل نتيجة لذلك ويدخل في تأويلات ذاتية حول موقف المتلقي
لذلك تصبح مسؤولية المتلقي أن يزود المرسل بردود فعل أو تغذية راجعة تمكنه من أن يفهم أن ما ينقله من أفكار في الرسالة مقبولة أو غير مقبولة أو مبهمة.

ثالثاً- المعوقات الخاصة بالرسالة

أ- عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة.
ب- صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل تحتمل أكثر من معنى لتفسيرها من قبل أكثر من شخص.
ج- نقص المعلومات الواردة في الرسالة التواصلية.
د- عدم تفسير بعض المعلومات والمصطلحات والأفكار الجديدة على المستقبل.
هـ- الحشو الزائد للمعلومات الواردة في الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل ويعوق عملية التركيز على محتوى الرسالة وما تتضمنه من أفكار رئيسية.
و- عدم إرسال الرسالة التواصلية في الوقت المناسب، مما يجعل المستقبل يتجاهلها ويصرف تركيزه عنها.
ز- صياغة الرسالة التواصلية بحيث تكون طويلة أكثر من اللازم ويتعذر بذلك بثها أو نشرها في وقت قصير.
ح- عدم وجود ترابط منطقي بين الأفكار المتضمنة بالرسالة التواصلية مما يؤدي إلى إرباك المستقبل وتشويش أفكاره.
ط- عدم القدرة على البرهنة أو التحقق من الفكرة الرئيسية التي تدعو إليها الرسالة التواصلية، فقد تكون الفكرة غريبة أو حديثة جداً بحيث يكون من المتعذر تصديقها.

رابعاً- المعوقات الخاصة بالتغذية الراجعة

إن الاستجابة التواصلية هي رد فعل المستقبل على الرسالة الواصلة إليه، وتعبر عن مدى قبول الرسالة أو رفضها، كما تعبر عن مدى نجاح العملية التواصلية أو فشلها، ومن المعوقات الخاصة بالاستجابة ما يلي:

أ- الاستجابة غير المناسبة: التي تعيق سريان المعلومات لأنها تهمل دور المرسل.

ب- الاستجابة الهامشية: التي لا ترتبط بأي علاقة بالرسالة التواصلية الصادرة عن المرسل، وتولد لدى المرسل شكاً بأن رسالته ليست ذات قيمة تذكر (المرسل يتكلم في الشرق والمستقبل يستجيب في الغرب).

ج- استجابة المقاطعة والاعتراض: هي الاستجابة التي تتم عن طريق مقاطعة استمرارية الرسالة، كأن يقاطع المستقبل حديث المرسل قبل الانتهاء من سرد جميع الأفكار بحجة أنه يعرف ما سيقوله المرسل، وهو أمر قد يولد حساسية بين المرسل والمستقبل وبناء حواجز معنوية بينهما، فكلما ازدادت المقاطعة ازدادت الحواجز المعنوية.

د- الاستجابة الدفاعية: التي تنتج كردة فعل نابعة من المستقبل لخطر نفسي أو جسدي هين له في أنها متضمنة في رسالة المرسل، وتنشأ هذه الاستجابة الدفاعية من المستقبل نتيجة لشعور خاطئ تولد لديه من أن المرسل لديه شخصية التعالي عليه ظاهرياً أو ضمنياً (سواء في طريقة الجلوس، طريقة الحديث، طريقة الماكل والمشرب، طريقة اللباس..الخ).

هـ- الاستجابة غير التقييمية: هي استجابة يتحاشى فيها المستقبل تقييم رسالة المرسل مما يقلل من قيمة المرسل ذاته والرسالة أيضاً، فالأصل في المستقبل أن ينصت للمرسل ويجمع ويفهم وينتبه لجميع الأفكار المتضمنة في رسالته ويوحي للمرسل بأن كل ما يقوله محترم من قبل المستقبل ولو كانت وجهة نظره على خلاف ذلك.

استخدام التغذية الراجعة لتجاوز وتحاشي انهيار التواصل

- أسأل كيف ؟ بدل ماذا ؟
- لماذا تحتاج الى التغذية الراجعة
- اطلب من المستقبل ان يكرر رسالتك لتعالجها براعة اللغة.
- أشرح وحسب ولا تسأل (هل فهمت ؟) .
- إذا كنت انت المستقبل فلا تنتظر ان تسأل عن التغذية الراجعة

التغذية الراجعة

- **التغذية الراجعة تشير الى كيفية فهم الرسالة، وتساعد على تحديد مشكلات التواصل .**

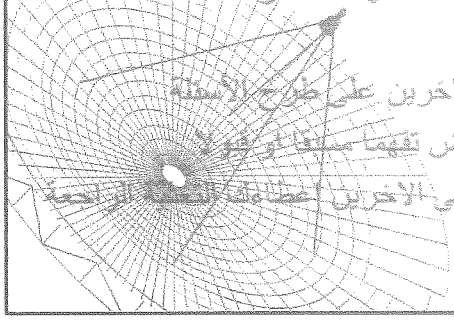
ما هي التغذية الراجعة؟

- ملفوظة
- ملحوظة
- ايجابية
- سلبية (خطأ في الفهم)
- حركة او فعل
- كل ما تقدم

تشجيع التغذية الراجعة من جهة المستقبل

- تطوع بها
- لا تفترض
- اشرح ما التبس عليك
- اسأل
- اطلب التوضيح
- وجه بدقة

تشجيع التغذية الراجعة من جهة المرسل



- اسأل
- شجع الاخرين على طرح الأسئلة
- لا تفترض تفهما سابقا او تقويما
- سهل على الاخرين اعطاءك التغذية الراجعة

أدوات الحصول على التغذية الراجعة

- ابق على تواصل
- استخدم حواسك
- اختر القناة الصحيحة للتواصل
- وسائل الاعلام
- وجها لوجه
- التواصل متعدد الطرق

الجلسة رقم (٦)

مجرى عملية التواصل (شبكات التواصل)

أهداف الجلسة التدريبية السادسة

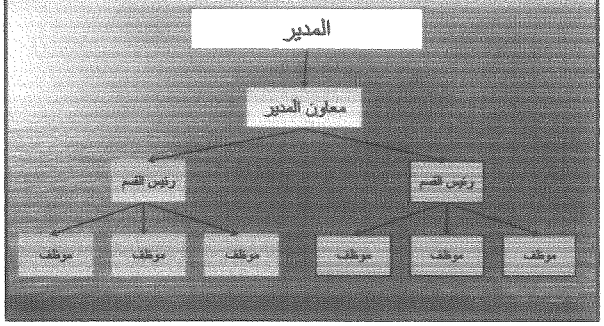
١- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة التسلسلية.
٢- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة الدولابية.
٣- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة الدائرية.
٤- أن يتعرف المتدرب على نمط التواصل وفق الشبكة ذات القنوات المتعددة.
٥- أن يتعرف المتدرب على النموذج الشبكي الأمثل للتواصل الفعال.

هناك عدة أنماط من شبكات التواصل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإدارية والتنظيمية، إذ يمكن تصور شبكات التواصل كسلسلة ذات عدة حلقات يمكن أن تمر منها المعلومات، وتختلف نجاعة شبكات التواصل باختلاف عدد الحلقات التي تمر عبرها المعلومات وفي بحوث قدمها ليفيت (Leavitt 1951) قسم شبكات التواصل إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

١- الشبكة التسلسلية:

يوجد هذا النوع من الشبكات التواصلية في التنظيمات البيروقراطية التي تعتمد على التدرج الهيرركي (Hierarchies) أو الرتبوي التي تتميز بعبور التواصل الصاعد أو النازل عدة حلقات وسيطة عندما يمر من القمة إلى القاعدة أو بالعكس، ومن تأثيرات هذا النوع من التواصل انخفاض الشعور بالمسؤولية وارتفاع احتمال الأخطاء والشعور بالتبعية والإحباط، ويمكن توضيح الشبكة التسلسلية لعملية التواصل كما يظهر في الشكل رقم (١):

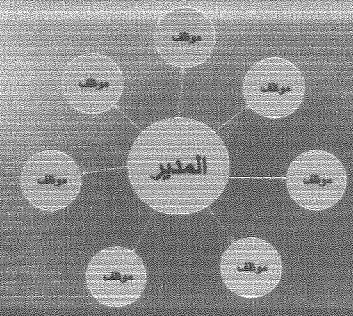
الشكل رقم (١) يبين الشبكة التسلسلية لعملية التواصل



٢- الشبكة الدولابية:

تتميز بوجود شخصية مركزية لها نفس العلاقات بأفراد المجموع الآخرين، الذين لا يتصلون ببعضهم البعض مباشرة، ولكن تواصلهم يكون دائماً عن طريق شخصية مركزية (القائد، المدير، الرئيس..الخ)، وفي هذه الحالة تكون الحلقة الوسيطة واحدة، وبذلك تتحسن نجاعة التواصل بالمقارنة مع الشبكة التسلسلية كما يظهر في الشكل رقم (٢):

الشكل رقم (٢) يبين الشبكة الدولابية لعملية التواصل

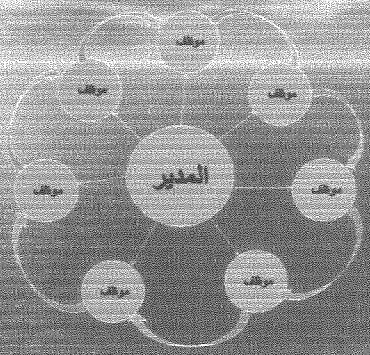


لكن مهما كانت النجاعة العملية التي تتميز بها الشبكة الدولابية، فإنه كثيراً ما ينتج عنها عدم الرضا والشعور بالإحباط وذلك بحكم الشعور بالتبعية وسلطة الشخصية المركزية وانخفاض الشعور بالمسؤولية.

٣- الشبكة الدائرية:

في هذه الشبكة يكون التواصل بالمجموعة ككل، كل رسالة موجهة من أحد الأفراد غايتها كل الأفراد الآخرين المكونين للمجموعة، ولو أن هذا النوع من شبكات التواصل مرض من الناحية النفسية والشعورية، إلا أن هناك من يرى أن نجاعتها محدودة بحكم الوقت الذي تتطلبه عملية التواصل، ويوضح الشكل رقم (٣) شبكة التواصل الدائرية:

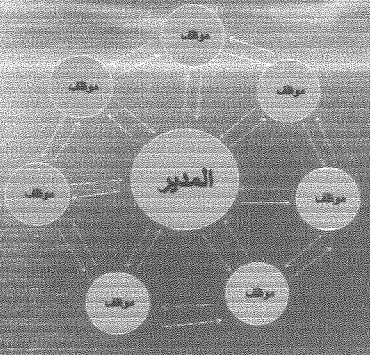
الشكل رقم (٣) يبين الشبكة الدائرية لعملية التواصل



٤- الشبكة ذات القنوات المتعددة:

في هذه الشبكة يكون التواصل بين أفراد المجموعة ككل، حيث يمكن مبدئياً لكل فرد أن يتصل بجميع الأفراد الآخرين بدون أية حلقة وسيطة، وفي هذه الحالة لا يوجد أي تنظيم رسمي يحد من تلقائية التواصل، ولكن هذه الصورة هي في الحقيقة نظرية بحتة، إذ في الواقع سرعان ما يحدث تنظيم تلقائي وتختلف نسبة التواصل بين الأفراد كماً وكيفاً بحسب الأشخاص والميول وبروز القادة، والشبكة ذات القنوات المتعددة يمكن تمثيلها كما يظهر في الشكل رقم (٤):

الشكل رقم (٤) يبين الشبكة ذات القنوات المتعددة



٥- النموذج الشبكي الأمثل للتواصل الفعال:

بعد تهيئة عرض النماذج الشبكية للتواصل في المؤسسات لابد من التنويه إلى أن أفضل نموذج هو النموذج الرابع للتواصل وهو النموذج ذو القوات المتعددة.

لكن هذا لا يعني أن هذا النموذج هو الأفضل دائماً فطبيعة وحجم عمل المؤسسة المصرفية هو الذي يفرض نموذج التواصل المناسب.

فقد بينت دراسة جتزيو ودبل (Getzlow & Dill 1957) أن التواصل التلقائي عند الجماعة يتطور بشكل طبيعي نحو تخفيض عدد الحلقات التي يمر منها التواصل، ففي إحدى التجارب بدأ التواصل بسبع حلقات وانتهى بعد عشرين محاولة بأربع حلقات فقط ولوحظ أن هناك ضغطاً جماعياً بهدف تبسيط شبكة التواصل.

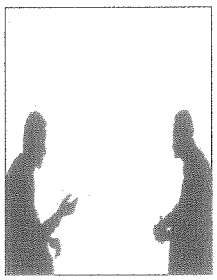
الجلسة رقم (٧)

فنيات التواصل

أهداف الجلسة التدريبية السابعة

١-أن يتعرف المتدرب على فنية الصمت في عملية التواصل.
٢-أن يتعرف المتدرب على فنية الإنصات في عملية التواصل.
٣- أن يتعرف المتدرب على فنية إعادة العبارات في عملية التواصل.
٤-أن يتعرف المتدرب على فنية الانعكاس في عملية التواصل.
٥-أن يتعرف المتدرب على فنية التوضيح في عملية التواصل.

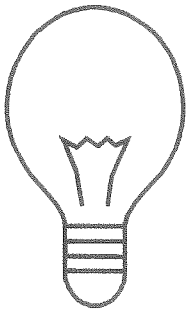
تعتبر مهارات التواصل إحدى فنيات التعامل مع البشر، ويتمثل هذا الفن ويتبلور بشكل من خلال قدرة المدير (في أي مستوى من مستويات الإدارة) في التخطيط لعملية التواصل والإشراف على نجاح أهدافها، فبالإضافة إلى تحديد العناصر والمكونات الرئيسية لعملية التواصل التي تحدثنا عنها في جلسة سابقة (عناصر عملية التواصل)، إلا أن هنالك بعضاً من فنيات التواصل الناجح التي نبعت من المنهج التطبيقي للبرمجة اللغوية العصبية، والتي لابد أن يتدرب عليها المدير لتحقيق التواصل الناجح مع رؤسائه ومرؤوسيه، ومن أهم تلك الفنيات:



أولاً
فنية الصمت

دأب كثير من الكتاب والمؤلفين في المنهج التطبيقي للبرمجة اللغوية العصبية على تناول فنية الصمت بالتفسير والتحليل، فقد يكون الصمت تعبير عن الرضا، وبالمقابل فقد يكون الصمت تعبيراً عن عدم الرضا، كما قد يدل الصمت على الكره، أو الحيرة، أو الخجل، أو الحزن، أو الغضب، أو عدم فهم الطرف المقابل..إلخ، ولذلك لابد من التحكم بسلوك الصمت حين التواصل مع الآخرين.

وأن يقرن الصمت بالتعابير الوجهية المناسبة للموقف التواصلي، وحركات الجسد المناسبة للحظة إرسال رسالة الصمت للطرف المقابل، فكثير من رسائل التواصل المرتبطة بالصمت أدت إلى نتائج سلبية لعدم الدقة في استخدامها.



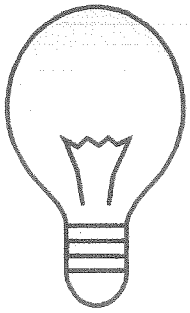
إضاءة !!

الصمت

أفضل وسيلة لبدأ التواصل

إضاءة .. !!

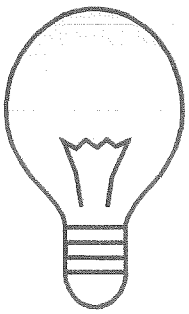
قد يصمت المدير



لأنه راض عن سلوك أحد موظفيه أو ما يقوله (وما يرتبط بها من تعابير وجهية وحركات جسدية هادئة).

إضاءة .. !!

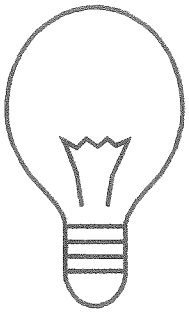
وقد يصمت المدير



تعبيراً عن عدم رضاه من سلوك ذات الموظف أو ما يقوله.
وما يرتبط بها من تعابير وجهية وحركات جسدية هادئة.

إضاءة .. !!

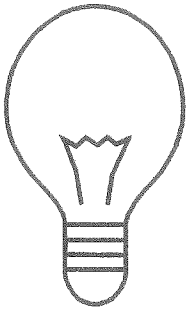
وقد يدل صمت المدير



على الكره
أو الحيرة
أو الخجل
أو الحزن
أو الغضب
أو عدم فهم الطرف المقابل.

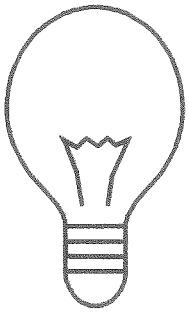
إضاءة .. !!

لذلك على المدير الناجح



التحكم بسلوك الصمت الذي يصدر عنه حين التواصل مع الآخرين.
وأن يقرن صمته بالتعابير الوجهية المناسبة للموقف التواصلي.
وحركات الجسد المناسبة للحظة إرسال رسالة الصمت للطرف المقابل.

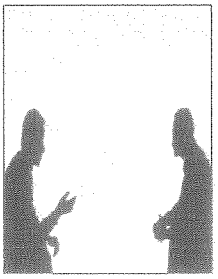
فكثر من رسائل التواصل



المرتبطة بالصمت أدت إلى نتائج سلبية لعدم الدقة في استخدامها من قبل المدير.

قال بنجامين (Benjamin1981)

إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب
مبيناً القيمة الثمينة لفنية الصمت في التعبير الإيجابي لمخطط عملية التواصل التي لا تقل أهمية عن عملية التواصل اللفظي عبر الكلمات، شريطة أن لا يطيل في استخدامها دون مبرر، أو يستخدمها دون غرض واضح ومحدد، بل عليه استخدامها بطريقة لبقة وذكية.



ثانياً
فنية الإنصات

التي تعتبر قرينة لفنية الصمت، والتوأم الملازم لها في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، على الرغم من أنها تختلف عنها من حيث الهدف والمضمون، وتعتبر الأداة الرئيسية في يد المدير الناجح للحصول على معلومات وبيانات من موظفيه أو من رؤسائه في العمل، وبالرغم من أن معظم مصممي تطبيقات التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية وهندسة البشر أشاروا إلى أنها تستخدم في معظم منظمات الأعمال الإنتاجية والصناعية والخدمية آلياً من قبل المدراء، وبلا حس مرهف.

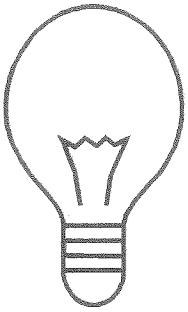
غير أن إيكمان (Ekman 2000) أشار إلى أهميتها، مؤكداً استخدامها بإحساس مرهف لدى معظم المدراء الذين خضعوا لبرامج تدريبية لتنمية مهارات التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية، حيث تحول إنصاتهم للطرف المقابل بأعينهم وقلوبهم وعقولهم وحتى بجلودهم.

إضاءة !!

الإنصات

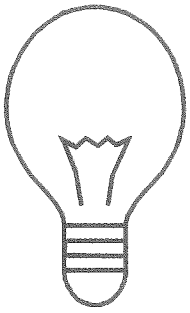
بإحساس

يشعر الطرف المقابل بالثقة



إضاءة .. !!

إذا كان الإنصات للآخرين

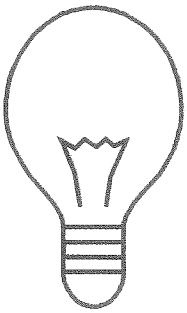


بآذانهم يبدوا (آلياً) في مظهره، فالإنصات يمكن المدير من التواصل مع الطرف المقابل والحصول منه على معلومات وبيانات عن كل ما يمكنه من فهم المشكلات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

ومقترحات حلها.

إضاءة .. !!

إنصات المدير للطرف المقابل



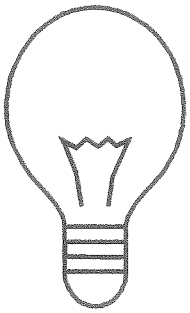
يشجعه لقول كل ما يريد قوله دون تردد حين يشعر أن المدير (كله آذان صاغية).

لا سيما إذا اقترن الإنصات ببعض التعابير الوجهية وحركات الجسد التي تعبر عن حسن الاستماع والاهتمام بحديث الطرف الآخر.

فتقوى عملية التواصل حتى ولو لم يتم التخطيط لها بدقة.

إضاءة .. !!

إنصات المدير للطرف المقابل

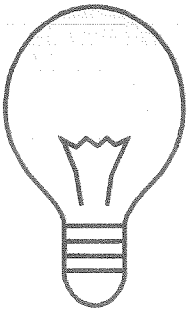


تجعله يشعر

بالتقبل

وأنه غير مهمل

إضاءة .. !!



وعلى الرغم من أهمية تقنية الإنصات

في تخطيط عملية التواصل بكفاءة وفاعلية، إلا أن هذه التقنية ليست سهلة التطبيق، فهي تتطلب كفاءة شخصية عالية لتحقيق الهدف المرجو منها، إذ تتطلب من المدير اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها:

١- أن يكون خالي الذهن، لا يوجد ما يشغله سوى الإنصات.

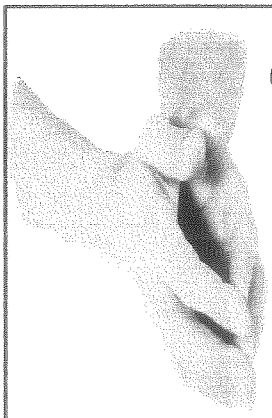
٢- حاضر الانتباه باستمرار لاستقبال جميع المعلومات من الطرف المقابل.

٣- أن يتمتع بالهدوء والصبر.

٤- اختيار الاستجابات غير اللفظية المناسبة (تعابير الوجه – حركة البصر – حركة الجسم..إلخ) التي تجعل الطرف المقابل يشعر بأن حديثه موضع اهتمام.

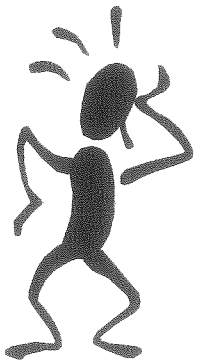
اعتني بلغة الجسد
خلال الإنصات للطرف
المقابل

إشارات اليدين



استفد مما
حولك

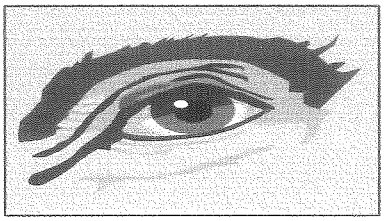
وافق حركة
الجسد مع
الفكرة
المطروحة



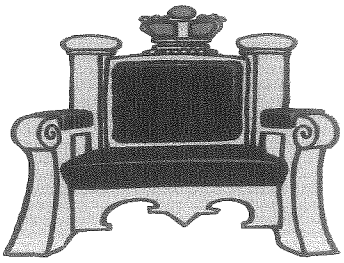
مع تعابير
الوجه



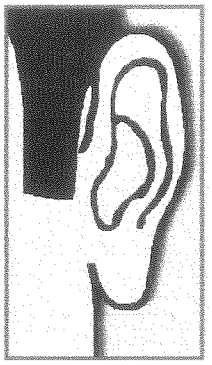
مع نظرات العينين



غير جلستك بين الحين والآخر وأنت تنصت للطرف المقابل



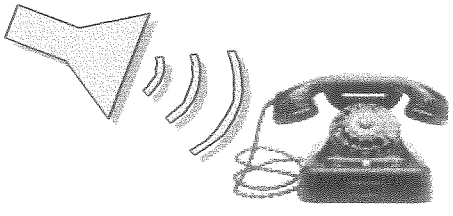
أستمع بدقة !!!



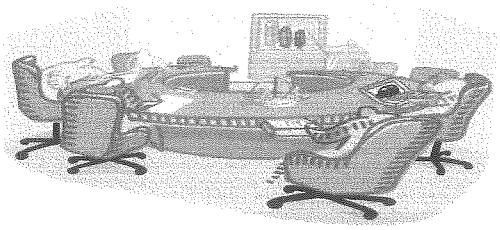
متى تصمت ؟

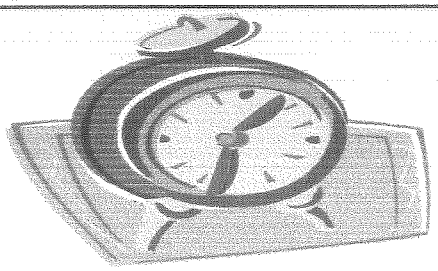
- ١- بعد البدء
- ٢- قبل الكلام
- ٣- قبل أن تسأل
- ٤- قبل البدء الجديد
- ٥- قبل (شكراً).

انتبه لنبرات صوت الطرف المقابل

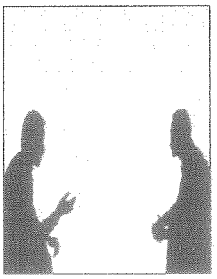


أقبل بوجهك على من يحدثك





لا تطل فترة الإنصات

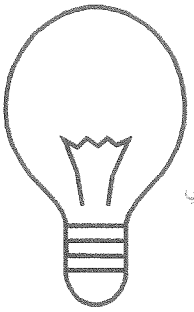


ثالثاً

فنية إعادة العبارات

تعتبر أيضاً قرينة لفنيتي الصمت والإنصات، والتوأم الثالث الملازم لهما في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية.

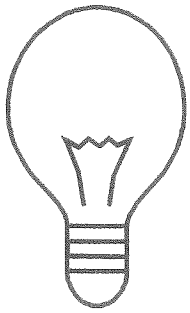
فليس من المعقول أن تقتصر عملية التواصل بين المدير والطرف المقابل على الصمت والإنصات، فبعد أن يستخدم المدير فنية الصمت ليدلي الطرف المقابل بما لديه من معلومات، وبعد استخدام فنية الإنصات ليعبر عن مدى اهتمامه واستيعابه لما يقوله، يأتي دور المدير في الكلام، فيبدأ باستخدام فنية إعادة العبارات حيث يستعمل كلمات فعلية وعبارات مكتملة، يستجيب بها في تواصله مع الطرف المقابل بكلمات مختصرها يكررها عنه، وعادة ما تكون نفس الكلمات والجمل في صيغتها اللفظية من حيث الشكل والمضمون، مما يجعلها مثل الصدى الذي يعكس ما يقوله الطرف المقابل، فيسمع بأذنيه ما قاله على لسانه، لينشجع على الاستمرار والاسترسال في عملية التواصل وتقديم المعلومات والبيانات.



إضاءة !!

إعادة العبارات

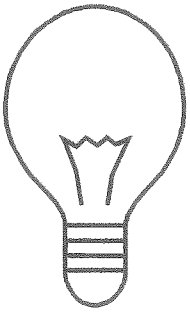
تشجع على الاستمرار والاسترسال في عملية التواصل وتقديم المعلومات والبيانات من الطرف المقابل بالثقة



إضاءة .. !!

على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية

تطبيق فنية إعادة العبارات بعد فنيتي الصمت والإنصات مباشرة.



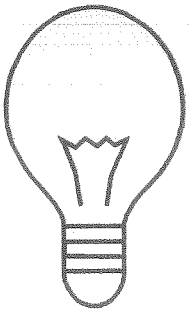
إضاءة .. !!

على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية

اختيار العبارات الجيدة في كلام الطرف المقابل ويكرره.

إضاءة .. !!

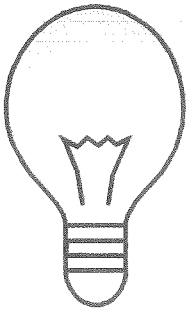
على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية



تحاشي مالا يصلح من العبارات ويتجاوزه.

إضاءة .. !!

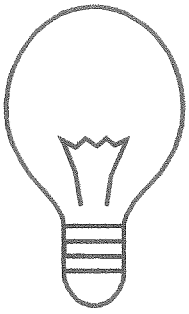
على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية



عدم تحريف كلام الطرف المقابل عند إعادة العبارات.

إضاءة .. !!

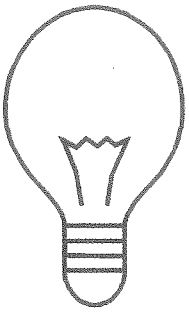
على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية



إعادة عبارات الطرف المقابل مع تغيير ضمير المتكلم، كأن يقول الموظف للمدير: أنا أشعر بخيبة الأمل عندما لم أحصل على المكافئة كبقية الزملاء الموظفين، حيث يعيد المدير كلام الموظف مع تغيير ضمير المتكلم: أنت شعرت بخيبة الأمل عندما لم تحصل على المكافئة كبقية زملائك الموظفين.

إضاءة .. !!

على المدير المخطط لعملية التواصل وفق البرمجة اللغوية العصبية

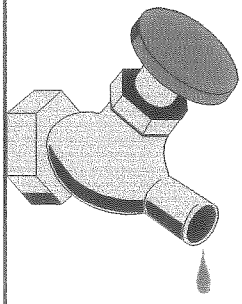


إعادة الأجزاء الهامة فقط من كلام الطرف المقابل.

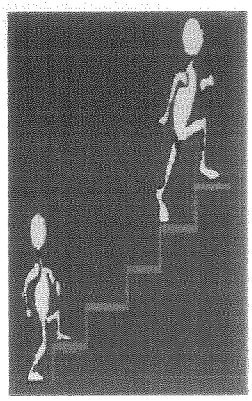
كن لطيفاً عند إعادة عبارات الطرف المقابل



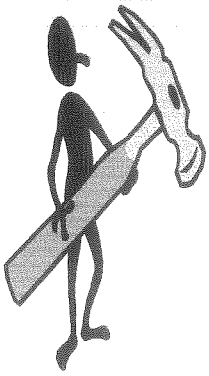
لا تكرر عبارات الطرف المقابل ببطئ ليس بالقطارة نقطة .. نقطة



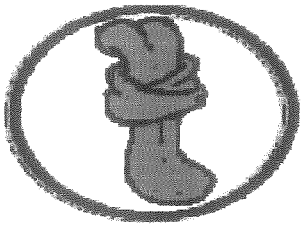
تتبع كلام الطرف المقابل
درجة درجة
لتتمكن من انتقاء العبارات
الهامة
وإعادتها



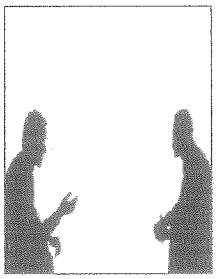
اكسر حاجز الخوف لدى
الطرف المقابل من خلال
تشيعه على الكلام وإعادة
العبارات



اضبط لسان الطرف المقابل من خلال التأكيد على
العبارات المهمة وتجاوز العبارات غير المرغوب فيها
كي لا تتحول عملية التواصل إلى عبئ



رابعاً
فنية الانعكاس

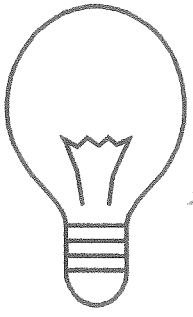


هي أيضاً تعتبر قرينة لفنيات الصمت والإنصات وإعادة العبارات، والتوأم
الرابع الملازم لهم في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج
البرمجة اللغوية العصبية، وهي قريبة من فنية إعادة العبارات، وتشير إلى
قدرة مخطط عملية التواصل من أن يعكس للطرف المقابل ما يستطيع أن
يستشفه بشكل غير مباشر من كلامه المباشر، لا سيما إذا لم يستطع أن
يعبر عنها صراحة، واقتصر على التلميح المستتر خلف الكلمات.

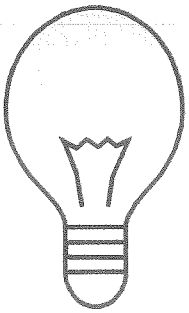
إضاءة !!

الانعكاس

من خلال تواصلك مع الطرف الآخر
تعكس له ما لا يستطيع قوله بشكل
مباشر

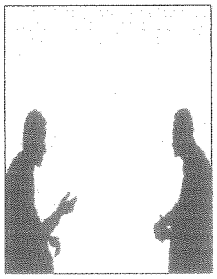


إضاءة .. !!



قد يقول الموظف للمدير

لقد حصل جميع الموظفين على المكافئة، دون أن يقدم إشارة مباشرة لحاجته للمكافئة، حيث يقول المدير أشعر أنك تريد مكافئة كبقية زملائك، وبذلك يكون المدير قد عكس مرآة صادقة لحالة الموظف، واستشف من حديثه حاجته للمكافئة ليقوم بعمله على أحسن وجه.

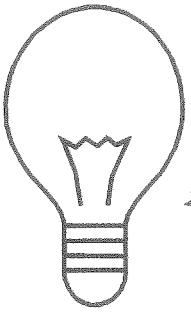


خامساً وأخيراً

فنية التوضيح

هي أيضاً تعتبر قرينة للفنيات السابقة، والتوأم الخامس الملازم لهم في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات التواصل وفق منهج البرمجة اللغوية العصبية، وهي بسيطة التطبيق، وتتطلب من المدير الذي يخطط لعملية التواصل أن يطلب من الطرف المقابل تقديم توضيحات وشروحات إضافية لما يريد قوله، وذلك دون لبس أو تشويه.

إضاءة !!



التوضيح

من خلال تواصلك مع الطرف الآخر

اطلب منه توضيحات مستهلة في

حالة عدم الفهم

أطلب من الطرف المقابل أن يكون صريحاً

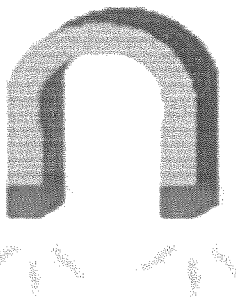


ماذا تعني بكلمة ...

وضح أكثر..

لا تخفي أية معلومات..

صراحتك سوف تساعد في حل مشكلات المؤسسة



من خلال

التواصل الفعال

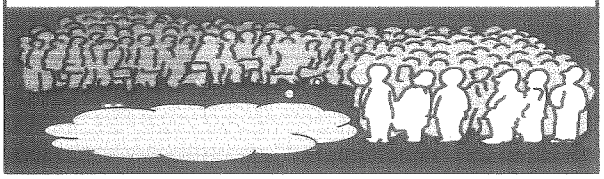
تجذب الآخرين

نحوك

بقي معنا الآن..

كل من يريد التغيير والتعديل ومن عنده الشجاعة والقناعة

عليه امتلاك مهارات التواصل الفعال



Damascus University
Faculty of Economy
Department of Business
Administration

The Role of Neuro-Linguistic Programming in Developing Communication Skills of Workers in Middle and Lower Administration

An applied study in private banks in Syria

A dissertation submitted to obtain a Master's Degree in Business Administration

Prepared by:
Majd Tamim Mershaq

Supervision by:
Dr. zakwan Qreit
An instructor in the Department of Business Administration

School Year 2013-2014

Abstract

The role of neuro-linguistic programming in improving communication skills of workers in middle and lower administration: an applied study in private banks in Syria

The aim of the present study was to design a training program based on the neuro-linguistic programming strategy in developing communication skills of workers in the middle and lower administration in a number of private banks in Syria. The study also aimed at identifying the effectiveness of the training program (the aim of the present study) by comparing the means of the experimental group scores with the means of the control group scores of these workers before and immediately after applying the program. The study also aimed at checking the continuity of the program effect a month after finishing the application, as well as attaining a set of recommendations that might contribute to planning the training programs which seek to improve workers' performance in the banking field.

The study used (the quasi-experimental approach), and it was applied to an (intended sample) that was composed of (24) administrative workers in the middle administration level (heads of departments) and lower administration level (office employee). The sample was equally divided (12 workers for the experimental group, 12 workers for the control group), and from both sexes (males – females), who were chosen from two private banks in Damascus Governorate.

The study used:

1- The training program for developing communication skills by using neuro-linguistic programming (designed by the researcher), which was designed based on the general goal and secondary goals of the present study in order to develop as much as possible all basic cognitive aspects of the basic communication skills of workers in the middle and lower administration in the private banks. This is to be achieved by using neuro-linguistic programming strategy and power point, which are carefully designed to accomplish the general goal and secondary goals of the training program which includes (12) training sessions.

2- Test of identifying the level of basic communication skills knowledge (designed by the researcher), which aims at assessing the basic communication skills knowledge of workers in the middle and lower administration in private banks before and after applying the training program, and a month after finishing the application. The test consists of (37) items covering all basic communication skills that workers were trained about within the training program sessions. The worker answers the items by putting the sign (✓) besides each item he thinks it is the right answer according (multiple-choice) method. The total score on the whole items is (37), and the wrong answer takes the grade (0). The test is scored by using the computer, and the time for applying the whole test with the application instruction is no more than (40) minutes. The application is done collectively by distributing the test on the sample subjects. Test validity was checked using different methods,

and they are (content validity, arbitrators validity, exploratory study, constructive validity). Reliability was checked using different methods, and they are (odd-even half-split reliability, Alpha-Cronpach internal consistency reliability, test retest reliability).

The study findings showed that:

1- There was a statistically significant difference between the means of the experimental group scores and the control group scores in the immediate posttest on the test of identifying the level of basic communication skills knowledge for the whole score. That is, the value of **Man Whitney (U)** was statistically significant for the whole score where its significance level was (0.000), which is lower than the hypothetical significance level of (0.05). the means of the experimental group scores were higher than the means of the control group scores for the whole score. These values indicate that the difference was in favor of the experimental group in the immediate posttest.

2- There was a statistically significant difference in the means of the experimental group scores between the pretest and immediate posttest on the test of identifying the level of basic communication skills knowledge for the whole score in favor of the immediate posttest. That is, the value of **(Z)** was negative for the whole score where it was (-3.064). This value indicate that the difference was in favor of the immediate posttest for the whole score, especially that the significance level was lower than the hypothetical significance level of (0.05), where its value was (0.002).

3- There was a statistically significant difference in the means of the experimental group scores between the immediate posttest and follow-up test on the test of identifying the level of basic communication skills knowledge for the whole score a month after finishing the application. That is, the value of **(Z)** was negative for the whole score where it was (-2.043). This value indicate that the difference was in favor of the follow-up test. Although the difference was not high, its significance level was lower than the hypothetical significance level of (0.05) where it was (0.041). This indicate to the that the continuity of the training program effect, as well as the improvement stability in some aspects and its increase in other aspects for the experimental group between the time of finishing applying the training program immediately and a month after finishing the application.