

نوقشت رسالة الطالب طه العالول

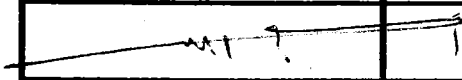
بـعـنـوان :

فاعلية برنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري

لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى

— دراسة تجريبية في عدد من المصارف الحكومية في محافظة دمشق

وأجيزت يوم الأحد الواقع في ٢٠١٧/١/٨ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. علي نحيلى	عضواً	
أ.د. فوز العبد الله	عضواً	
أ.د. محمد عزت عربي كاتبي	عضواً	
د. محمد عماد سعاد	عضواً مشرفاً	
د. وائل حديفة	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الدكتوراه في علم النفس - قسم علم النفس .



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم علم النفس

فاعلية برنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري

لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى

”دراسة تجريبية في عدد من المصارف الحكومية في محافظة دمشق“

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس

إعداد

الطالب: طه عبد الهادي العالول

إشراف:

الدكتور محمد عماد سعدة

الأستاذ المساعد في قسم علم النفس

Damascus university

Faculty Of Education

Department of Psychology



**The Effectiveness of a Training Program to Develop
Administrative Communication Skills among a Sample
of Workers in the intermediate Administration**

An experimental study in a number of Public banks in Damascus Province

A thesis Submitted to obtain a Doctorate Degree in Psychology

Prepared by:

Taha Abd Al- Hadi Al-Aloul

Supervision by:

Dr. Mohammad Imad Sa'da

An Assistant Professor of the Department of Psychology

School Year:

2016 – 2017

1437 – 1438

شكر وتقدير

أنتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الدكتور محمد عماد سعدا، على ما قدمه لي من وقت وجهد أثناء مراحل تنفيذ هذا البحث، فجاءت توجيهاته وكلماته خير عون لي، عطاؤه الفياض على كل طلابه لا حدود له، وهو عطاء يختلط فيه الجانب العلمي بالجانب الإنساني على نحو فريد. وكل الشكر والتقدير والاحترام للأساتذة الدكاترة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول عناء تحكيم هذه الرسالة، وإسداء النصح والملاحظات التي ستسهم في إثراء الرسالة واثرائها وتصويبها بالتوجيهات العلمية.

وإلى جميع السادة محكمي أدوات الدراسة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، وكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، لقبولهم تحكيم أدوات الدراسة، والمساهمة في تدعيمها بالتوجيهات العلمية والأكاديمية.

وكل التقدير لجميع العاملين في المصارف الحكومية وإداراتها بكافة مستوياتها، لما قدموه من تسهيلات خلال جميع مراحل التطبيق، لتعاونهم الكامل، وقبولهم المشاركة في هذه الدراسة.

وكذلك كل الشكر والتحية لزملائي وأساتذتي في قسم علم النفس.

ولكل من ساهم معي في إنجاز هذه الرسالة لتتري النور.

وكل الشكر والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى
٩-١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	. مقدمة.
٣	أولاً. مشكلة الدراسة ومسوغاتها.
٦	ثانياً. أهمية الدراسة.
٦	ثالثاً. أهداف الدراسة.
٧	رابعاً. أسئلة الدراسة.
٧	خامساً. فرضيات الدراسة.
٨	سادساً. حدود الدراسة.
٨	سابعاً. تعريف مصطلحات الدراسة النظرية والإجرائية.
٣٨-١٠	الفصل الثاني: دراسات سابقة
١١	. مقدمة.
١١	المحور الأول: (دراسات عربية).
٢٣	المحور الثاني: (دراسات أجنبية).
٣٧	ثالثاً. التعقيب على الدراسات السابقة.
٩٢-٣٩	الفصل الثالث: الإطار النظري
٤١	المحور الأول: (الاتصال):
٤١	. تمهيد.
٤١	أولاً. تعريف مفهوم الاتصال.
٤٣	ثانياً. عناصر عملية الاتصال.

٤٥	ثالثاً . أشكال الاتصال.
٤٥	رابعاً . أهداف الاتصال.
٤٧	المحور الثاني: (الاتصال الإداري):
٤٧	أولاً . تعريف الاتصال الإداري.
٤٧	ثانياً . أهداف الاتصال الإداري ووظائفه.
٤٩	ثالثاً . أنواع الاتصال الإداري.
٥٣	رابعاً . خصائص الاتصال الإداري الناجح والمقنع.
٥٦	خامساً . معوقات الاتصال الإداري الناجح.
٥٧	سادساً . تحسين الاتصال في الإدارات.
٥٩	سابعاً . تأثير الاتصال على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية.
٦١	المحور الثالث: (الاتجاه السلوكي - المعرفي في تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال في منظمات الأعمال المصرفية):
٦١	تمهيد.
٦٢	أولاً . نظرة تاريخية في الاتجاه السلوكي - المعرفي.
٦٦	ثانياً . فنيات الاتجاه السلوكي - المعرفي في التدريب.
٧٩	ثالثاً . الافتراضات النظرية التي يستند إليها الاتجاه السلوكي - المعرفي في التدريب.
٨٣	رابعاً . الموضوعات التي يغطيها الاتجاه السلوكي - المعرفي.
٨٦	خامساً . المجالات التطبيقية للاتجاه السلوكي - المعرفي.
٨٩	سادساً . دور الاتجاه السلوكي - المعرفي في تطوير مهارات العاملين في المصرف.
٩٣ - ١١٣	الفصل الرابع: منهج الدراسة وإجراءاتها وأدواتها
٩٤	. مقدمة.
٩٤	أولاً . منهج الدراسة.
٩٤	ثانياً . مجتمع الدراسة الأصلي.

٩٥	ثالثاً . عينة الدراسة.
٩٩	رابعاً . أدوات الدراسة.
١١٣	خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
١١٤ - ١٤٢	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
١١٥	أولاً . الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها.
١٢٤	ثانياً . التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها.
١٤٠	ثالثاً . ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
١٤١	رابعاً . مقترحات الدراسة.
١٤٢	خامساً . بحوث مقترحة.
١٤٣	ملخص الدراسة باللغة العربية
١٤٦	قائمة المراجع
١٥٤	ملاحق الدراسة
I	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٥	خصائص المجتمع الأصلي للدراسة.	١
٩٥	خصائص عينة الدراسة المسحية حسب الجنس.	٢
٩٦	خصائص عينة الدراسة المسحية حسب عدد سنوات الخبرة.	٣
٩٨	خصائص المجموعتين التجريبية والضابطة.	٤
١٠٠	طريقة الإجابة على عبارات مقياس مهارات الاتصال.	٥
١٠٢	خصائص العينة الاستطلاعية التي طبق عليها مقياس الاتصال الإداري.	٦
١٠٣	خصائص عينة صدق وثبات مقياس الاتصال الإداري.	٧
١٠٤	نتائج الصدق البنائي لعبارات مقياس الاتصال الإداري.	٨
١٠٥	نتائج الثبات التجزئة النصفية لمقياس الاتصال الإداري.	٩
١٠٦	نتائج الثبات بالاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا-كرونباخ لمقياس الاتصال الإداري.	١٠
١٠٧	نتائج الثبات بإعادة التطبيق لمقياس الاتصال الإداري.	١١
١١١	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في العمر.	١٢
١١٢	نتائج اختبار كاي مربع لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في العمر.	١٣
١١٢	الإحصاء الوصفي لعدد سنوات الخبرة لدى أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة.	١٤
١١٢	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في عدد سنوات الخبرة.	١٥
١١٥	درجة تقدير /الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في الإدارات الوسطى/.	١٦
١١٦	الدرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة في مقياس الاحتياجات التدريبية للعاملين في	١٧

	الإدارات الوسطى.	
١١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات القراءة.	١٨
١١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات التحدث.	١٩
١١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الكتابة.	٢٠
١٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الجسم.	٢١
١٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الاستماع.	٢٢
١٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المهارات الاجتماعية.	٢٣
١٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات التقارير الإدارية.	٢٤
١٢٥	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي.	٢٥
١٢٥	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي.	٢٦
١٢٦	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال الإداري.	٢٧
١٢٧	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال الإداري.	٢٨
١٢٩	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٢٩

١٣٠	نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات القياسين القبلي والبعدي لأفراد المجموعة التجريبية.	٣٠
١٣٣	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر.	٣١
١٣٣	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر.	٣٢
١٣٤	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات "الذكور" أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٣٣
١٣٥	نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات "الذكور" أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٣٤
١٣٦	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات "الإناث" أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٣٥
١٣٦	نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٣٦
١٣٨	الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر وفي القياس التتبعي.	٣٧
١٣٨	نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر والتتبعي.	٣٨

فهرس الأشكال والرسوم البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل أو الرسم البياني	رقم الشكل
٤٦	الاتصال وتعديل السلوك.	١
٦٦	مراحل تدريب المهارات وفق الاتجاه السلوكي-المعرفي.	٢
٨٠	نماذج من الخداع البصري.	٣
٩٦	خصائص عينة الدراسة المسحية حسب الجنس.	٤
٩٧	خصائص عينة الدراسة المسحية حسب سنوات الخبرة.	٥
١٢٦	متوسطات درجات افراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس القبلي.	٦
١٣٢	متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي والقياس القبلي المباشر.	٧
١٣٤	متوسطات درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر.	٨
١٣٥	متوسطات درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	٩
١٣٧	متوسطات درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي.	١٠
١٤٠	متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر والتتبعي.	١١

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين.	١٥٥
٢	مقياس مهارات الاتصال الإدارية.	١٥٦
٣	البرنامج التدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري الفعال باستخدام المدخل السلوكي-المعرفي.	١٥٩

الفصل الأول

التعريف بموضوع الدراسة

. مقدمة.

أولاً . مشكلة الدراسة ومسوغاتها.

ثانياً . أهمية الدراسة.

ثالثاً . أهداف الدراسة.

رابعاً . أسئلة الدراسة.

خامساً . فرضيات الدراسة.

سادساً . حدود الدراسة.

سابعاً . تعريف مصطلحات الدراسة النظرية والإجرائية.

الفصل الأول

التعريف بموضوع الدراسة

. مقدمة:

يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير أو المشرف والعاملين لديه على التفاعل الايجابي والاتصال الجيد الذي يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، فالاتصال وسيلة وليس غاية لأنه يساعد على انجاز التخطيط الإداري وتنفيذ الأعمال وتطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، وهو ملازم لجميع العمليات الإدارية، وإن أية مشكلات أو عقبات تواجه عملية الاتصال ستتعرض سلباً على جميع هذه العمليات (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤، ٥٣).

كما انعكست المتغيرات الاقتصادية العالمية المعاصرة بمختلف مجالاتها وبشكل واضح على تصميم المنظمات والأعمال وطرق أداءها، واستحدثت تأثيرات واضحة في خصائص المدراء والقادة الإداريين عند مستوى الإدارات المتوسطة، فالتوقعات تشير إلى ضرورة تغير المهارات السلوكيات والأداء المرتبطة بالعمل والإنتاج الخدمي، الإنتاجي، السلعي، لتلبي متطلبات مستقبل أكثر تطوراً مما هو عليه الآن، ولتعتمد المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصورة أكثر على مهارات الاتصال الإداري الفاعل، وبصورة أدق على مهارات الاتصال بين المدراء والعاملين، فإذا تم الربط بين مهارات الاتصال الفعال والقدرات التنظيمية للمؤسسة، مع مهارات إدارة جميع مدخلات الرأسمال البشري لاسيما ما يتعلق منها بفهم مشاعر العمال، فإن لذلك بالغ التأثير والأهمية في القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، حيث غدت الشيء الوحيد الذي يميز بين مؤسسة وأخرى هو حسن الاتصال الإداري الفعال بين مختلف عناصر القوة البشرية (Ulrich, ١٩٩٧, ٧-١٣).

ونظراً للتغير الحاصل في بيئة العمل وفي سلوكيات المدراء والعاملين، فإن هناك سعياً دائماً لفهم مهارات الاتصال فعال Action Communications لدى القائد الإداري المتفوق، وكيفية تمكينه من التخطيط الفعال لهذه المهارات، كإرسال الرسائل الناجحة واستقبالها بكفاءة من جميع العاملين لديه في مختلف مفاصل المؤسسة الرئيسية المؤسسة الأم أو المؤسسات الفرعية، أي من مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة، لذلك لابد من تغيير سياسات واستراتيجيات الاتصال الإداري لدى هؤلاء القادة الإداريين، وتمكينهم من التخطيط الفعال لهذه المهمة التي تعتبر غاية في الحساسية، بتدريب وتنمية مهارات الاتصال الأساسية لديهم، فبحسب التوجهات الاقتصادية الحديثة فإن منظومة مهارات الاتصال الأساسية لدى القائد الإداري التقليدي قد تغيرت الآن، وأصبح المدير الناجح هو ذلك الشخص المتمكن من حسن الاتصال مع العاملين لديه من جهة، ومع ورؤسائه من جهة أخرى، والاحتفاظ بسريان مجرى

الاتصال بكفاءة وفعالية، وتحفيز العاملين والرؤساء على فهم واستيعاب الرسائل الاتصالية المرسل، والتخطيط لعملية الاتصال، واختيار قناة الاتصال المناسبة، والتوقيت المناسب لها (Almond, ١٨, ١٩٩٩).

وبين كل من كولارس وأوريك (Collars & Aoreek, ٢٠١١) أنه وبخلاف الاتصال فإن الاتصال الإداري الناجح يتم بشكل يومي ومنظم، وهو عملية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء، والتعبير عن المشاعر بالتحدث والاستماع والقراءة والكتابة، وقد يتم بطرق لغوية شفوية ومكتوبة أو بطرق غير لغوية تعابير الوجه، إيماءات الجسم، إشارات اليدين، لغة البصر... الخ، لذلك فالالاتصال الفعال أشمل من مفهوم الاتصال الذي يقتصر على شبكة الاتصال الرسمية الورقية أو الإلكترونية أو الهاتفية، بل ويتضمنه، فمهارات الاتصال الإداري لا تمثل إلا إحدى نظم الاتصال الإداري الفعال، فهذا الأخير يتضح جلياً ليس فقط بمكونات الاتصال الأربعة المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، بل من خلال مكون خامس هو التأثير والتغذية الراجعة، فهناك تمايز واضح بينهما، فقد يمتلك المدير مهارة إرسال واستقبال وثائق العمل القرارات، والتعاميم، والمذكرات... الخ، لكنه قد لا يمتلك تلك المهارات التي تمكنه من الاتصال بفعالية مع موظفيه لفهم مشكلات العمل وخفاياه، أو جمع المعلومات من موظفيه حول تلك المشكلات، أو صياغة الرسالة التواصلية وتخطيطها، ولا يتقن فنون الاستماع والإصغاء، أو لا يمتلك تلك المهارة التواصلية التي تعزز الثقة الاجتماعية والقيادية له بين زملاءه أو رؤسائه أو موظفيه... الخ، وغيرها من المهارات التي تعزز الكفاءة التواصلية (Communications Efficiency) داخل منظمات الأعمال والتي تتضمن مهارة المدير في استخدام المعرفة بلغة العمل في منظمات الأعمال وقواعده القانونية في ضوء السياق المعرفي والاجتماعي وعناصره الإنسانية (Robin, ٢٠٠٩, ٤٤-٤٧).

ولاستمرار نجاح المؤسسة الاقتصادية المصرفية في تحقيق الربحية والعائدات العالية، وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة وكفاءة متميزة، لا بد 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 الاتصال الإداري الفعال.

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

في المصارف الحكومية على حافة عصر جديد يتطلب منهم تنمية منظومة متطورة من مهارات الاتصال الإداري الفعال، فمهارات الاتصال الإدارية التقليدية لم تعد مناسبة لفشلها في مواكبة متطلبات الحداثة في الخدمات المصرفية لا سيما في سورية؛ فقد بين روبن (Robin, ٢٠٠٩) أن نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية داخل منظمات الأعمال أحدثت تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في العمليات الإنتاجية أو الخدمية إلى التركيز على توظيف معارف علم النفس الصناعي والتنظيمي والعلاقات الإنسانية، كما سلطت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد والجماعة داخل المؤسسة، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء، إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت أهمية البحث في نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم، كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد (Robin, ٢٠٠٩, ١٦).

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، 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 بالتالي تنمية مهارات الاتصال لديهم لتكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ويرى بعض أعلام الفكر الإداري من أمثال فايول Faioi أن ثروة المنظمات والمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة تكمن في مقدار ما يمتلكه الإداريين من معارف ومهارات وسلوكيات لإدارة مواردها البشرية لا سيما مهارات الاتصال إرسال واستقبال الرسائل، التي تتدرج ضمن ما يسمى رأس المال الفكري المعرفي، الذي لا يمكن ملاحظة أثره إلا من خلال التخطيط الجيد له من قبل القائد الإداري، والذي لا يعتبر عملية اتصال مهمة ثانوية مقارنة بالمهام الرئيسية الموكلة إليه، وهذا مرهون بقدرة المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية على تنمية مهارات الاتصال البشري والتنظيمي والإداري لدى موظفيها والمدراء لديها على مختلف مستوياتهم الإدارية، مما يعزز القدرة التنافسية لهذه المنظمة (Jacobs, ٢٠٠٣, ١١-١٣).

كما أكدت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات أن مهارات الاتصال 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

الاتصال 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 الاتصال إلى الحد الأقصى (Almond, ١٩٩٩, ١٢٠-١٢٣).

ومع دخول سورية عصر التحولات الاقتصادية المرتبطة بنظام السوق الحر والتحرر الاقتصادي، أعلنت وزارة الاقتصاد والمصرف المركزي صراحة عن ضرورة مساهمة القطاع المصرفي بدور إيجابي في التأثير على مجرى الحياة الاقتصادية، وفي دعم الليرة السورية من خلال التعاملات المصرفية والفوائد والربح دون المضاربة، اتساقاً مع جهود الحكومة منذ عام (٢٠٠٠) في توسيع دور القطاع المصرفي في خطط التنمية الاقتصادية لسورية على المدى القريب والبعيد (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ١١٣-١١٤).

ومن جهة أخرى أشار تقرير الخطة الخمسية العاشرة الصادر عن هيئة تخطيط الدولة السورية بين عامي (٢٠٠٦-٢٠١٠)، تزايد تأثير القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي في المجالات العقارية، الزراعية، الصناعية، الخدمية، الاتصالات، التربية والتعليم... الخ، وعلى الرغم من هذا التأثير إلا أن القطاع المصرفي قد أخفق في لعب الدور المتوقع منه لعدة أسباب كان من بينها تدني مستوى تأهيل الكوادر البشرية العاملة في هذا المجال للقيام بأعباء الخدمات المصرفية الموجهة للقطاع الحكومي، لاسيما بعد صدور القانون رقم ١٠ لعام (٢٠٠٥)، الذي يجيز ترخيص المصارف الخاصة التي تقدم خدماتها المصرفية إلى جانب مصارف القطاع العام. كما أشارت الإحصائيات الصادرة عن مكتب الإحصاء في رئاسة مجلس الوزراء أن أعداد المصارف الحكومية المنتشرة في جميع المحافظات السورية بلغ (١٢٢) مصرفاً، منها (١١٢) مصرفاً حكومياً ضمن عدة مجالات عقارية، زراعية، صناعية، تجارية، تسليف شعبي، مصارف التوفير، بالإضافة إلى (١٠) مصارف خاصة ببيبلوس، السعودي الفرنسي، عودة، مصرف بيمو، المصرف الإسلامي، مصرف سورية والمهجر - ومجموعة مصارف تأمينية خاصة، وذلك حتى عام (٢٠١٢) (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ١٠٧-١١١).

كما تبين للدراسة الحالية من خلال البحث والتقصي المنهجي والمنظم انعدام الدراسات والبحوث على المستوى المحلي والعربي، وندرة الدراسات على المستوى الأجنبي التي سعت إلى بحث في تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين الإداريين في المصارف، واحتلت المرتبة الأخيرة مقارنةً مع ما أجري من دراسات وبحوث حول تأثير متغيرات مادية كالعرض، الطلب، التوظيف، دوران اليد العاملة... الخ على متغيرات مادية أخرى الربحية، التسويق، الجودة... الخ، مع تجاهل أثر متغيرين معرفيين ومعنويين مهارات الاتصال الإداري الفعال، والعمل المصرفي، ومن خلال

كل المسوغات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي التالي:

. ما فاعلية برنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى ضمن المصارف الحكومية في محافظة دمشق؟

ثانياً . أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من النقاط الآتية:

- (١) تسليط الضوء على مفهوم مهارات الاتصال الإداري الفعّال كمفهوم حديث منبثق في علم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم وإدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث المفهوم، والتعريف، والتطور التاريخي، ودوره في تطوير مهارات العاملين في مختلف القطاعات لا سيما القطاع المصرفي.
- (٢) تتجاوب الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة لعلم النفس الصناعي والتنظيمي، وما يرتبط بها من عمليات الإصلاح الإداري والتنظيمي، والتي تهتم بتنمية الكوادر البشرية العاملة في القطاع المصرفي، والسعي لحل بعض المشكلات التي تواجههم لا سيما المعرفية والمعنوية منها، حتى لا تكون عائقاً يحول دون مساهمة القطاع المصرفي في الخطط التنموية للدولة في حاضرها ومستقبلها.
- (٣) توفير برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين في الإدارة المتوسطة في القطاع المصرفي الحكومي، وذلك لقلة مثل هذه البرامج الأكاديمية والمُحكّمة في سورية.
- (٤) قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في تمكين العاملين من مستوى الإدارة المتوسطة من الوصول إلى المستوى المطلوب في تعلم واستخدام مهارات الاتصال الإداري الفعال، لاسيما لدى العاملون الذين يعانون من قصور في تلك المهارات.
- (٥) قد تكون الدراسة الحالية إضافة ما هو جديد بالمكتبات العربية في مجال تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين بشكل عام ولدى العاملين في القطاع المصرفي.

ثالثاً . أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- (١) تعرف ما الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة البحث من العاملين في الإدارة الوسطى في عدد من المصارف الحكومية في دمشق من وجهة نظرهم.
- (٢) التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي هدف الدراسة الحالية بمقارنة درجات المجموعة التجريبية مع درجات المجموعة الضابطة لدى هؤلاء العاملين قبل تطبيق البرنامج وبعده مباشرة، والتحقق من

استمرار أثر البرنامج بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق من انتهاء التطبيق.

رابعاً . أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١) ما الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة البحث من العاملين في الإدارة الوسطى في عدد من المصارف الحكومية في دمشق من وجهة نظرهم؟
- ٢) ما الصورة النهائية لبرنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في الإدارة الوسطى في عدد من المصارف الحكومية في سورية؟

خامساً . فرضيات الدراسة:

سعى الباحث في الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥):

١. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٢. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٣. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٤. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٥. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٦. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
٧. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبعي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

سادساً . حدود الدراسة:

يتحدد البحث الحالي في النقاط التالية:

(١) **الحدود البشرية:** عينة من العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف الحكومية في محافظة دمشق، وهي: (العقاري، التجاري).

(٢) **الحدود المكانية:** المصارف الحكومية في محافظة دمشق.

(٣) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات البحث خلال عام (٢٠١٥ - ٢٠١٦)، أما البرنامج التدريبي فقد تم تنفيذه خلال الفترة (٢٠١٥/١١/١) حتى (٢٠١٦/١/٢٣).

(٤) **الحدود العلمية:** مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من العاملين في المصارف الحكومية في محافظة دمشق، وقياسها من خلال الأدوات المستخدمة، والبرنامج التدريبي المعد من قبل الباحث.

سابعاً . تعريف مصطلحات الدراسة النظرية والإجرائية:

١ . **الاتصال (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، 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 الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح لها بالقيام بجميع النشاطات الممكنة" (هلال، ٢٠٠٥، ٢٥).

٢ . **الاتصال الإداري الفعال (Administrative Action Communications):** "هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون" (القاضي، ٢٠٠٦، ٣٠١).

ويعرف الاتصال الإداري الفعال إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة من خلال تطبيق المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

٣ . **مهارات الاتصال الإداري (Managing communication skills):** "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري من خلال مجموعة من المهارات: القراءة، التحدث، الكتابة، الاستماع، الجسم، الاجتماعية، كتابة التقارير الإدارية" (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٢٧٣).

٤ . **الإدارة الوسطى (Middle management):** "هو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرةً فوق مستوى

الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرةً من مستوى القيادات العليا" (الردادي، ٢٠٠٦، ٦).
٥ . العاملون في المصارف (Workers in banks): "هم الأفراد الذين يقومون بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات في المصرف، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، ١٩٩٢، ٣١٠).

٦ . المصارف الحكومية في سورية: "هي المصارف الحكومية المحدثة بالقانون رقم ١١ لعام (١٩٥٥)، وينحصر أدائها المصرفي في عمليات منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، وتمويل المشروعات الحكومية والخاصة الصغيرة والمتوسطة والإستراتيجية، وعمليات الائتمان، وحفظ العملات وادخارها ودعم الليرة السورية من خلال التعاملات النقدية، والمصرفية، والادخار، ولها كامل الحق في التعامل بالقطع الأجنبي، والتعامل بالصكوك والأوراق المالية، والتعامل بالأسهم والربحية والفوائد البسيطة والمركبة، والفائدة الشهرية والسنوية، ولها ميزانية نقدية وعينية تقرر من المصرف المركزي، لا تفرض عليها رسوم وضرائب، وتتحدد سياساتها المصرفية العامة في ظل السياسة النقدية العامة للمصرف المركزي السوري والسياسة العامة للدولة في التعاملات المصرفية" (هيئة تخطيط الدولة، ٢٠١٢، ١٣٣).

. البرنامج التدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال: يُعرّف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: مجموعة من النشاطات المُخطّط لها بدقة، التي تبدأ بتحليل مهارات الاتصال الأساسية تحليلاً دقيقاً، ثم تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي، وتحديد استراتيجيات التدريب، ووسائل التعليم والتقييم، ثم تقديمها إلى العاملين في المصارف الحكومية والخاصة من مستوى الإدارة المتوسطة 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، وبعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق من انتهاء التطبيق.

الفصل الثاني

دراسات سابقة

. مقدمة.

المحور الأول: (دراسات عربية).

المحور الثاني: (دراسات أجنبية).

ثالثاً. التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

دراسات سابقة

. مقدمة:

تُعدُّ البحوث والدراسات السابقة جانباً مهماً من جوانب الإطار النظري المرجعي والفكري للدراسة الحالية، الذي مكَّن الباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها من أن يستفيد 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، ولذلك تناول الفصل الثالث للدراسة الحالية عرضاً مفصلاً لمجموعة من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية الشبيهة في بعض جوانبها بالدراسة الحالية، والتي عملت على تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال في منظمات الأعمال، لاسيما منظمات الأعمال المصرفية، وذلك باستخدام مداخل واستراتيجيات متنوعة، ومنها المدخل السلوكي- المعرفي، ثم بيان مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة منها.

المحور الأول: (دراسات عربية):

. دراسة الزعبي (2001)، الأردن:

عنوان الدراسة: (أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم).

هدف الدراسة: الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لدى مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (58) مديراً و(145) رئيس قسم.

أدوات الدراسة: استبانة مكونة من (56) بنداً موزعة على المجالات التالية: (التخطيط، التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، الاتصالات).

أهم نتائج الدراسة:

- أعطى أفراد العينة أهمية عالية للمجالات الستة مرتبة كما يلي: اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات.
- وجود فروق ذات دلالة في أهمية المهارات الإدارية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول.

- وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر التفاعل بين المؤهل العلب وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة من حملة ما دون الإجازة الجامعية.

. دراسة شهاب (2005)، الأردن:

عنوان الدراسة: (الكشف عن معوقات الاتصال الإداري بين العاملين والمدراء في المصارف الحكومية في مدينة إربد واقتراح برنامج تدريبي لتجاوز تلك المعوقات).

هدف الدراسة: تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق مهام الاتصال الإداري الناجح بين العاملين والمدراء في عدد من المصارف الحكومية في مدينة إربد، واقتراح برنامج تدريبي لتجاوز معوقات الاتصال تلك وتدريب العاملين والمدراء عليه، والتحقق من فعاليتها.

عينة الدراسة: تكونت من (7) مصارف حكومية في مدينة إربد، سُحب منها عينة عشوائية قوامها (166) موظفاً يعملون في مستوى القاعدة الوظيفية لكل مصرف، بالإضافة إلى (34) مديراً من مستوى الإدارة المتوسطة والعليا، وقد تم تقسيم أفراد العينة بالتساوي لكل من العينة التجريبية والضابطة وعلى صعيد الجنس ذكور-إناث.

أدوات الدراسة: استبانة كشف المعوقات القائمة في عملية الاتصال الإداري تتضمن (21) محوراً، بالإضافة إلى البرنامج التدريبي المقترح.

أهم نتائج الدراسة:

- كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات العاملين موظف، إدارة متوسطة، إدارة عليا فيما يتعلق بمعوقات الاتصال الإداري، وكانت معظم تلك المعوقات تقف عند عمليات الاتصال الشفهي الكتابي واللفظي، ومعوقات الاتصال المتعلقة بمكونات الاتصال المرسل، الرسالة، قنوات الاتصال، معوقات المستقبل، التغذية الراجعة والتأثير، حيث كانت المتوسطات منخفضة، وكانت الفروق غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

- كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات الاتصال الإداري الناجح لدى جميع مستويات العاملين موظف، إدارة متوسطة، إدارة عليا، وذلك من خلال تحليل الفروق بين نتائج العينة التجريبية والضابطة وعلى صعيد الجنس ذكور-إناث، حيث كانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر والتطبيق البعدي التتبعي، كما بينت النتائج بالنسبة للعينة التجريبية أن أدائها بعد تطبيق البرنامج التدريبي أفضل من أدائها قبل تطبيق البرنامج فيما يتعلق بمهارات الاتصال الإداري الناجح.

• كما أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها تفعيل برامج تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين كل سنة على الأقل.

. دراسة المانع (2006) السعودية:

عنوان الدراسة: (تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام").

هدف الدراسة: التعرف على واقع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام.

عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة (194) ضابطاً من أصل (500) من الضباط العاملين بالأمن العام.

أدوات الدراسة: استبانة مكونة من عدة محاور:

◀ واقع تقنيات الاتصال.

◀ مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين الاداء.

◀ طبيعة العلاقة بين تقنيات الاتصال وفعالية الاداء.

◀ معوقات استخدام تقنيات الاتصال.

أهم نتائج الدراسة:

• يرى افراد العينة تقنيات الاتصال متدن أو متأخر.

• إن واقع عدم وجود فروق في أداء أفراد العينة نحو استخدام تقنيات الاتصال باختلاف طبيعة العمل، أو باختلاف المستوى التعليمي، أو باختلاف عدد سنوات الخدمة، أو باختلاف الرتبة العسكرية.

• وجود الكثير من المعوقات.

. دراسة الحياصات (2006)، الأردن:

عنوان الدراسة: (أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مدراء التسويق الإعلاني).

هدف الدراسة: التعرف إلى كفاءة وفاعلية إستراتيجية تدريبية لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مدراء التسويق الإعلاني في عدد من المحافظات الأردنية.

عينة الدراسة: تكونت من (20) مؤسسة إعلانية مرئية ومسموعة ومكتوبة، اختير منهم (60) من مدراء الأقسام الرئيسية للتسويق الإعلاني من مستوى الإدارة الدنيا والمتوسطة والعليا، قسموا بالتساوي (30) عينة تجريبية، (30) عينة ضابطة.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة برنامج لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري، ومجموعة اختبارات قبلية وبعديّة لكل من مهارات اتخاذ القرار الإداري والاتصال الإداري.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج وقبل تطبيق البرنامج التدريبي حصول أكثر من (75%) من أفراد العينة على علامات عند المستوى الضعيف في كل من مهارات اتخاذ القرار وما يرتبط به من مشكلات، وكل من مهارات الاتصال الإداري وما يرتبط بها من مشكلات.
- فعالية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري من خلال كشف الفروق التي كانت دالة بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي لكلا المهارتين لصالح الاختبار البعدي للعينة التجريبية بالمقارنة مع العينة الضابطة.
- لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس ذكور إناث في القدرة على استيعاب مهارات الاتصال وفق معطيات البرنامج التدريبي.

. دراسة مذكر (2006)، الكويت:

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

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

عينة الدراسة: تكونت العينة من (291) موظفاً يعملون في (5) مصارف حكومية تم اختيارهم بطريقة عرضية مقصودة.

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

أهم نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل عالية من وجهة نظر الموظفين.

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

. دراسة الفرا (2008)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية).

هدف الدراسة: سعت الدراسة:

- إلى معرفة درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية.
 - معرفة معوقات الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الوزارة وعددهم (90) فرداً بين مدير ورئيس شعبة من أصل (120) فرداً.

أدوات الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من مجالين:

- الاول وتضمن الامكانيات البشرية والمادية والفنية.
- الثاني معوقات الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية.

أهم نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة:

- توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني بنسبة (53.8%).
- توافر الامكانيات الادارية بنسبة (63.4%).
- توافر الامكانيات البشرية بنسبة (50.4%).
- توافر الامكانيات الفنية بنسبة (47%).
- توافر المعوقات بنسبة (69%).

- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

. دراسة طبش (2008)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة).

هدف الدراسة: التعرف إلى دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الوزارة وعددهم (90) فرداً بين مدير ورئيس شعبة من أصل (120) فرداً.

أدوات الدراسة: تم استخدام المقابلة إضافة إلى الاستبيان.

أهم نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة:

- الحاجة إلى تطوير واقع نظم وتقنيات الاتصال.
- أن تقنيات الاتصال الأكثر استخداماً هي: (الهاتف الثابت والنقال، الفاكس، أما البريد الإلكتروني والشات فيقل استخدامها).
- إن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية، ثم الشفوية ثم الاتصالات المصورة والإلكترونية.
- معوقات الاتصال هي المعوقات الشخصية ثم التنظيمية.

. دراسة المعاينة (2009) الأردن:

عنوان الدراسة: (تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية سلوكية-معرفية).

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

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، والبالغ عددهم (144) فرداً.

ادوات الدراسة: تم بناء أداة تتكون من (72) 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 النظرية السلوكية-المعرفية.

أهم 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 إستراتيجيات وفنيات المدخل السلوكي-المعرفي وتقييمها في المجالات الأربعة سابقة الذكر تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير وتغيير العمل الإداري.
- كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

. دراسة شريط (2009)، الجزائر:

عنوان الدراسة: (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الاطارات الوسطى في مؤسسة غاز عناية).

هدف الدراسة: التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الاطارات الوسطى في مؤسسة غاز عناية سونلغاز.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (73) فرداً من الاطارات الوسطى الإدارة الوسطى.

ادوات الدراسة: قام الباحث ببناء استبيان ذي شقين الاول للاتصال التنظيمي، والثاني للولاء التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي الكتابي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مرونة الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين وضوح الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

. دراسة بو عطيظ (2009)، الجزائر:

عنوان الدراسة: (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية لدى العاملين في مؤسسة غاز عناية سونلغاز").

هدف الدراسة: التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة غاز عناية سونلغاز.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (49) فرداً من أصل (210) أفراد من العاملين في مؤسسة غاز عناية سونلغاز.

أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء استبيان ذي شقين الأول للاتصال التنظيمي، والثاني للأداء الوظيفي. أهم نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى:

- الاتصال التنظيمي الهابط أكثر استخداماً وشيوعاً في المؤسسة من الاتصال التنظيمي الصاعد.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي الهابط والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي الصاعد والأداء الوظيفي.

- عدم وجود تأثير للسن والمستوى التعليمي ولسنوات الخبرة في العمل في الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين وضوح الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

. دراسة كابور (2011)، سورية:

عنوان الدراسة: (فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال بين المعلم والمتعلم وأثرها في التحصيل الدراسي للمتعلم).

هدف الدراسة: إعداد برنامج تدريبي ينطوي على عدد من المهارات المعرفية المحادثة، الاستماع، القراءة، الكتابة والتأكد من فاعليته لدى معلمي الصف الخامس ومتعلميهم من خلال مجموعة من الفنيات والأنشطة المتضمنة في البرنامج.

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من 32 معلماً ومعلمة من معلمي الصف الخامس، منهم (16) يمثلون المجموعة التجريبية والذين تم اختيارهم من معلمي المواد الأساسية اللغة العربية، الرياضيات، الاجتماعيات، العلوم العامة الحاصلين على درجات منخفضة على مقياس مهارات الاتصال والذين أبدوا

رغبتهم بالمشاركة بالبرنامج التدريبي، و(16) معلماً ومعلمة يمثلون المجموعة ضابطة، أما مجموعة التلاميذ فهي شعبة كاملة من شعب الصف الخامس التي يدرسها المعلمون الذين تم اختيارهم للمشاركة بالبرنامج، وقد بلغ عدد تلاميذ مجموعة المعلمين التجريبية (148) متعلماً، وبلغ عدد تلاميذ مجموعة المعلمين الضابطة (139) متعلم، وبالتالي وصل عدد تلاميذ مجموعتي المعلمين التجريبية والضابطة (287) متعلماً.

أدوات الدراسة: تم استخدام مجموعة من الأدوات:

- ◀ مقياس مهارات الاتصال لدى المعلم، من إعداد الباحثة.
- ◀ مقياس مهارات الاتصال لدى المتعلم، من إعداد الباحثة.
- ◀ اختبارات مهارات الاتصال عند المتعلمين، من إعداد الباحثة.
- ◀ بطاقة ملاحظة مهارات الاتصال لدى المعلم، من إعداد الباحثة.
- ◀ البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الاتصال بين المعلم والمتعلم، من إعداد الباحثة.

أهم نتائج الدراسة:

- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد كل من المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس مهارات الاتصال لدى المعلم في القياس البعدي ولصالح المجموعة التجريبية.
- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس مهارات الاتصال لدى المعلم في كل من القياس القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس مهارات الاتصال لدى المعلم في القياس البعدي وفقاً لمتغيري المحافظة والاختصاص.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس مهارات الاتصال لدى المعلم في كل من القياس البعدي والمؤجل.
- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على بطاقة ملاحظة مهارات الاتصال في كل من القياس القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على بطاقة ملاحظة مهارات الاتصال في كل من القياس البعدي والمؤجل عدا الفروق في مهارة الكتابة ولصالح القياس البعدي.

- النتائج المتعلقة بمجموعة المتعلمين:

- هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تلاميذ مجموعة المعلمين التجريبية ومتوسطات درجات تلاميذ مجموعة المعلمين الضابطة على مقياس مهارات الاتصال لدى المتعلم في القياس البعدي ولصالح تلاميذ مجموعة المعلمين التجريبية.
- هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تلاميذ مجموعة المعلمين التجريبية على مقياس مهارات الاتصال لدى المتعلم في كل من القياس القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تلاميذ مجموعة المعلمين التجريبية على مقياس مهارات الاتصال لدى المتعلم في القياس البعدي وفقاً لمتغير المحافظة، وكذلك بالنسبة لمتغير الجنس عدا الفروق على مهارة الكتابة ولصالح الإناث.

. دراسة آل الشيخ (2011)، السعودية:

عنوان الدراسة: (معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض).
هدف الدراسة: التعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (150) ضابطاً من أصل (236) ضابطاً من العاملين في المديرية العامة للجوازات بمنطقة الرياض.

أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء استبيان يضم المعلومات الشخصية إضافة إلى (50) عبارة تغطي عدة محاور لأنواع معوقات الاتصال الإداري: (المالية والفنية والبشرية والإدارية، وأساليب التغلب عليها).

أهم نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن معوقات الاتصال الإداري بأشكالها المختلفة المالية والفنية والبشرية والإدارية تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض ومن أهمها:
- الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.
- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال.
- غياب التخطيط الاستراتيجي لتطوير نظم الاتصال.
- كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تدريب العاملين في مجال تقنيات الاتصال لتحسين الأداء.

. دراسة المطرفي (2012)، السعودية:

عنوان الدراسة: (فاعلية الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين).

هدف الدراسة: التعرف على فاعلية الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً في مدارس التعليم الابتدائي في مدينة مكة المكرمة.

أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء استبيان يضم المعلومات الشخصية إضافة إلى (51) عبارة موزعة على محورين للفاعلية وللمعوقات.

أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مديري المدارس يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات.
- من أبرز ملامح فاعلية الاتصال هي سهولة الاتصال.
- أبرز أساليب الاتصال المستخدمة هي المقابلة المباشرة.
- أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري هي المبالغة في السرية في أعمال مدير المدرسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

. دراسة اشتيوي (2013)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة).

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) بيان دور الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة.
- 2) التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة.

3) التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بين العاملين التي تعزى إلى المتغيرات (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي).

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (56) موظفاً من أصل (87) موظفاً في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة.

أدوات الدراسة: أعد الباحث استبانة خاصة لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، شملت مجالين:

المجال الأول: دور الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري.

المجال الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري.

. أهم نتائج الدراسة:

- قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي.
- الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل،
- عدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين.
- النقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

. دراسة نصر الله (2014)، الكويت:

عنوان الدراسة: (درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت).

هدف الدراسة:

1) تعرف درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية.

2) تعرف الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري التي تعزى إلى المتغيرات (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي).

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (540) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة.

أدوات الدراسة: أعد الباحث استبانة خاصة لمهارات الاتصال الإداري، واستبانة أخرى لقياس درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية.

أهم نتائج الدراسة:

- درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77).
- ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية كانت مرتفعة أيضاً وبلغ المتوسط الحسابي (3.15).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية.

المحور الثاني: (دراسات أجنبية):

. دراسة ميجيريان Megerian (1999)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Moral Effect of Behavioral-Cognitive Model on Emotional Intelligence and Communication Skills

(التأثير المعنوي للمدخل السلوكي-المعرفي على الذكاء الانفعالي ومهارات الاتصال).

هدف الدراسة: التحقق من الفعالية المعنوية لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي ومهارات الاتصال لدى المدراء في مصارف فيرجينيا.

عينة الدراسة: تكونت من (26) مديراً (13) ذكور، (13) إناث من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة لعدد من المصارف الخاصة والحكومية.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي قائم على مفاهيم البرمجة السلوكية-المعرفية لتنمية الذكاء الانفعالي ومهارات الاتصال مكون من (12) جلسة تدريبية، مدة كل جلسة (45) دقيقة، واختبارين الأول لمهارات الذكاء الانفعالي، والثاني لمهارات الاتصال، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحث.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج وعي أكثر من (78%) من المدراء بعدم كفاءة مهاراتهم في الذكاء الانفعالي والاجتماعي في التأثير على مهارات الاتصال لديهم كما كشفت عنها المقاييس المصممة.
- كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في إحداث تأثير معنوي ذي دلالة إيجابية على مهارات الاتصال الإداري لأفراد عينة الدراسة.

- كان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم المشكلات التي تواجههم في عملية الاتصال 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 السلوكية-المعرفية.

. دراسة دوليوكس وهيكنز Dulewics & Higgs (2000) الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة:

Behavioral Cognitive Program Effect on Administration Communication Skills.

(تأثير البرنامج السلوكي المعرفي على مهارات الاتصال الإداري).

هدف الدراسة: دراسة الفروق بين مجموعتين من المدراء الأولى خضعت لبرنامج تدريبي وفق مجموعة إستراتيجيات سلوكية- معرفية لتنمية مهارات الاتصال الإداري، والثانية لم تخضع لأي برنامج تدريبي.

عينة الدراسة: تكونت من (20) من مدراء تسويق المنتجات الإعلانية، (10) للعينة التجريبية التي خضعت للبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى (10) للعينة الضابطة التي لم تخضع لأي برنامج.

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

أهم نتائج الدراسة:

- ينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الإداري مع العملاء مقارنة مع العينة الضابطة.
- كما ظهرت فروق في ذات العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي.
- عبر أفراد العينة التجريبية بعد مرور (3) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي عن زيادة كفاءتهم في تنظيم علاقات الاتصال مع العملاء في كثير من مجالات الاتصال مع العملاء.

. دراسة كيفن Kevin (2005)، الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان:

Social Intelligence Effect on Administrative Leader Communication Skills.

(تأثير الذكاء الاجتماعي على مهارات الاتصال لدى القائد الإداري).

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

عينة الدراسة: تكونت من (128) مدير تنفيذي يعملون في (4) 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 (1999)، ومقياس لمهارات الاتصال الإداري إعداد الباحث.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مهارات الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال الإداري.
- كما بينت النتائج أن مهارات الاتصال الإداري تتوقف على (4) 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 الاتصال الإداري.

. دراسة كلاسمان ومارجريت Glassman & Margaret (2006)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Influence Cognitive Program Training on Administration Communication Skills.

(تأثير برنامج تدريبي معرفي على مهارات الاتصال الإداري).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي قائم على مفاهيم علم النفس المعرفي لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى مدراء المصارف في ولاية دالاس الأمريكية، والتحقق من فاعليته من خلال دراسة الفروق بين مجموعتين من مدراء الأولى خضعت لبرنامج تدريبي معرفي لتنمية مهارات الاتصال الإداري، والثانية لم تخضع لأي برنامج تدريبي.

عينة الدراسة: تكونت من (30) مدير مصرف في ولاية دالاس الأمريكية اختيروا من (30) مصرف حكومي وخاص، (15) منهم للعينة التجريبية التي خضعت للبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى (15) للعينة الضابطة التي لم تخضع لأي برنامج.

أدوات الدراسة: البرنامج التدريبي لمهارات الاتصال الإداري الفعال مع العملاء الزبائن والموظفين موجه للمدراء التنفيذيين من مستوى الإدارة العليا للمصارف، واختبارين قبلي وبعدي لمهارات الاتصال الإداري الفعال، وجميع الأدوات من تصميم الباحثين.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الإداري الفعال مع العملاء والموظفين مقارنة مع العينة الضابطة، كما ظهرت فروق في ذات العينة التجريبية لصالح التطبيق البعدي.
 - كما عبر أفراد العينة التجريبية بعد مرور 3 أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي عن زيادة كفاءتهم في تنظيم علاقات الاتصال مع العملاء والموظفين في المصرف في كثير من مجالات الاتصال.
 - وكان من تأثير البرنامج التدريبي في زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم مشكلات الاتصال الإداري التي تواجههم في عملية الاتصال مع رؤسائهم المباشرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى.
- . دراسة هامفري Hamphrey (2007)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Behavioral Cognitive Programming Effect on Decision-Making and Administrative Communication Skills.

(تأثير البرمجة السلوكية-المعرفية على مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري).

هدف الدراسة: تحديد تأثير البرمجة السلوكية-المعرفية على مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري للقادة الإداريين، وذلك من خلال تحليل مضمون (17) دراسة سابقة.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون في مناقشة نتائج (17) دراسة سابقة عن فعالية البرمجة السلوكية-المعرفية في تنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري للقادة الإداريين، والتي امتدت من عام (2004) حتى (2007).

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن إستراتيجية البرمجة السلوكية-المعرفية كانت فعالة في تنمية ما نسبته (44%) من مهارات اتخاذ القرار ومهارات الاتصال لدى القادة الإداريين في مختلف قطاعات العمل والإنتاج.
- كما بينت (8) دراسات أخرى عدم فعالية هذه الإستراتيجية بشكل كافٍ.
- وبينت نتائج دراسة تحليل المضمون أن إستراتيجيات البرمجة السلوكية-المعرفية 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.

. دراسة دوكيت Duckett (2007)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

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

(فاعلية برنامج الهندسة البشرية في تنمية مهارات الاتصال الإداري).

هدف الدراسة: دراسة تأثير برمجة الهندسة البشرية في تنمية مهارات الاتصال الإداري في معمل تعبئة الأرز.

عينة الدراسة: تكون من (18) من مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز (9) ذكور، و(9) إناث.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة برنامج لتنمية مهارات الاتصال الإداري بشكله اللفظي وغير اللفظي قائم على معطيات إستراتيجية الهندسة البشرية، واختبار قبلي واختبار بعدي لمهارات الاتصال الإداري.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج وقبل تطبيق البرنامج التدريبي حصول (68%) من أفراد العينة على علامات تراوحت بين المتوسطة والضعيفة للمعرفة بمهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية.
- كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الاتصال الإداري من خلال كشف الفروق التي كانت دالة بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي لمهارات الاتصال الإداري لصالح الاختبار البعدي.
- لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس ذكور إناث في القدرة على استيعاب مهارات الاتصال وفق معطيات البرنامج التدريبي للهندسة البشرية.

. دراسة هارسفيد Harsfied (2008)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Behavioral Cognitive Programming Effect on Emotional Intelligence and Self-Efficiency to Solve Production Problems.

(تأثير البرمجة السلوكية-المعرفية على الذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية للمدير في حل مشكلات الإنتاج).

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

عينة الدراسة: التي تكونت من 20 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، ومقاييس الأول للذكاء الانفعالي والثاني للكفاءة الذاتية.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة تأثير الجلسات التدريبية للبرمجة السلوكية-المعرفية 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 (7) مدراء من أفراد عينة الدراسة في مواجهة مشكلات تحاكي المشكلات الواقعية، تمكنوا من إيجاد حلول لها تعاملوا جزءاً كبيراً منها من خلال جلسات البرنامج التدريبي.
- كما بينت الدراسة عدم فعالية البرنامج التدريبي للبرمجة السلوكية-المعرفية 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 فنيات البرمجة السلوكية-المعرفية في تنمية المهارات لدى المدراء العاملين في منظمات الأعمال.

. دراسة فيرونیکا Veronica (2009)، الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة:

Effect of Behavioral Cognitive Method on Sales Index Increasing.

(تأثير المدخل السلوكي-المعرفي على زيادة مؤشر المبيعات).

هدف الدراسة: دراسة تأثير إعلان تجاري للمنتجات الرياضية مصمم وفق تقنيات المدخل السلوكي-المعرفي على زيادة المبيعات، وقياس الفرق بينه وبين الطريقة التقليدية في تصريف المنتجات.

عينة الدراسة: تكونت من (20) منفذ لبيع المنتجات الرياضية، تم فيها تدريب (40) مندوباً للمبيعات على تقنيات الاتصال مع الزبائن وفق تقنيات المدخل السلوكي-المعرفي ضمن (10) منافذ للبيع المباشر للزبائن، بالإضافة إلى (40) مندوباً للمبيعات يقومون ببيع المنتجات الرياضية وفق الطريقة التقليدية ضمن (10) منافذ للبيع أيضاً، كما تم دعوة (1200) زبون من المهتمين بالمنتجات الرياضية قسموا بالتساوي لكلا نموذجي منافذ البيع.

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

أهم نتائج الدراسة: بينت النتائج زيادة ملحوظة في السجلات التراكمية للمبيعات بالنسبة لمنافذ البيع التي درب فيها المندوبون على تقنيات المدخل السلوكي-المعرفي التي تخاطب عواطف الزبائن وتحاكي حاجاتهم الفردية وخياراتهم المتنوعة من المنتجات الرياضية، وبلغت معدلات البيع أكثر من (79%) عنها لدى منافذ البيع التي كانت تصرف المنتجات وفق الطريقة التقليدية في إقناع الزبون للشراء.

. دراسة روبن Robin (2009)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Influence Program Training to Development Administration Communication Skills at Insurance Banks.

(فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري في مصارف التأمين).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من المدراء والعاملين في مصارف التأمين، والتحقق من فاعليته من خلال مؤشرات الحسابات المصرفية والتأمينية.

عينة الدراسة: تكون من (4) مصارف تأمين على العقارات، وسائل النقل، الزراعة-البضائع، اختير منهم (20) من مدراء الأقسام الرئيسية مدراء تنفيذيين بالإضافة إلى (40) موظف ورئيس مكتب، قسموا بالتساوي إلى مجموعتين تجريبية، وضابطة.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة برنامجاً لتنمية مهارات الاتصال الإداري، واختبارات قبلية وبعدية لمهارات الاتصال الإداري وجميعها من تصميم الباحث.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن البرنامج كان فعالاً في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى المدراء والموظفين، وذلك اتضح بعد إجراء المقارنات القبلية والبعدية بالنسبة لكل من العينة التجريبية والضابطة.

- كما اتضحت فعالية البرنامج من خلال بحث العلاقة بين الاختبار القبلي ومؤشر زيادة الحسابات التأمينية لكل من العينة التجريبية والضابطة.

. دراسة اشكناسي Ashkanasy (2010)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Impact of Behavioral Cognitive Strategy on Developing Administrative Leader Negotiation Skills

(أثر استراتيجية سلوكية-معرفية في تنمية مهارات التفاوض للقائد الإداري).

هدف الدراسة: بحث تأثير برنامج قائم على استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي لتنمية مهارات القادة الإداريين على تنمية مهارات التفاوض مع عملاء المصرف خلال تحديد فوائد القروض العقارية.

عينة الدراسة: تكونت من (6) مدراء من مستوى القيادات الإدارية العليا تابعين لـ (6) مصارف عقارية.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي مكثف مكون من (12) جلسة لتنمية مهارات التفاوض على زيادة نسبة الفوائد المحسوبة على القروض العقارية مبني على استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي، وسجلات الفوائد على القروض، واختبار للقدرة التفاوضية من إعداد الباحث.

أهم 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 (6) 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 بالأرباح المترتبة على قبول عرض الفائدة المقدم، وبعدد السنوات التي سيجزئ عليها المبلغ الأساسي للقرض... إلخ.

- منافع أخرى عديدة بينها المدراء للعملاء.

. دراسة هوبر Hooper (2010)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Role of Behavioral Cognitive Method in Solving Administration Problems at Work Place.

(دور المدخل السلوكي-المعرفي في حل المشكلات الإدارية في مكان العمل).

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

عينة الدراسة: تكون من (30) مدير تنفيذي، قسموا لمجموعتين الأولى تجريبية مكونة من (15) فرد خضعوا للبرنامج التدريبي القائم على المدخل السلوكي-المعرفي، 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 (15) جلسة تدريبية، وقائمة ملاحظة من تصميم الباحثين لقياس قدرة المدراء على حل المشكلات في أماكن العمل.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج ومن خلال الملاحظة الميدانية دور وتأثير البرنامج التدريبي القائم على إستراتيجية المدخل السلوكي-المعرفي في تمكن المدراء التنفيذيين من أفراد العينة التجريبية من القدرة على تحسس المشكلات التي يمكن أن يتعرضوا لها في أماكن العمل، وتحديد 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 لصالح العينة التجريبية فيما يتعلق بمهارات التخطيط لحل المشكلات في أماكن العمل.

. دراسة فينمنغ Fenming (2011)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Behavioral Cognitive Theory to Solve Establishment Organizational Conflicts.

(النظرية السلوكية المعرفية لحل الصراعات التنظيمية للمؤسسة).

هدف الدراسة: تنمية مهارات القيادات الإدارية العليا لحل الصراعات التنظيمية بين الإدارات المتوسطة والتنفيذية الدنيا في إحدى مؤسسات صناعة فوط الأطفال.

عينة الدراسة: تكونت من 7 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 تقديمي Power Point 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.

أهم 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 السلوكية-المعرفية.

. دراسة لي Lee (2011)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Role of Behavioral Cognitive Strategy in Achieving Total Quality Requirements in Bank Establishments.

(دور استراتيجية سلوكية - معرفية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات العمل المصرفية).

هدف الدراسة: تصميم برنامج تدريبي لتنمية كفاءات العاملين الإدارية والمعرفية وفق المنهج السلوكي-المعرفي لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات العمل المصرفية.

عينة الدراسة: تكونت من (190) موظفاً يعملون في (5) مصارف خاصة في مقاطعة فيرجينيا، (10) مدراء من مستوى الإدارة العليا، (30) من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا، (150) موظف على النافذة الخاصة بالزبائن.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإدارية والمعرفية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة قائم على مفاهيم علم النفس السلوكي-المعرفي ومصمم على شكل عرض تقديمي Power Point، 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.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة في المصارف وفنيات المدخل السلوكي-المعرفي يحظى 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 فنيات المدخل السلوكي-المعرفي تُقيم أولاً من قبل العاملين، والعمليات التي كانت تعرف بأنها صعبة تحتل الجدل والمناقشة، الآن يمكن تحليلها عن طريق تشكيل لجنة من جماعة العاملين لتضع الأولويات لحل المشكلات، إذ تعمل فنيات المدخل السلوكي-المعرفي على تحسين عمل الفريق ليصبح العمل المصرفي أكثر أمناً ودقة بالنسبة للعملاء، وبالمقابل فإن عمليات المصرف تصبح أكثر تجديداً وابتكاراً وإبداعاً، كما أنها تقلل التكلفة، وتسعى إلى أن تكون فاعلة تحسن مكان العمل وتعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة الأمان في المؤسسة المصرفية.

. دراسة دروري Drury (2011)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Effectiveness of Behavioral Cognitive Method in Improving Communication Skills and Designing Bank Work.

(فعالية المدخل السلوكي-المعرفي في تحسين مهارات الاتصال وتصميم العمل المصرفي).

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

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (200) موظف يعملون في (8) مصارف متواجدة في ولاية ماساتشوستس الأمريكية (8) مدراء من مستوى الإدارة العليا، (192) من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال وتصميم العمل المصرفي قائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي، واستبيانين الأول لقياس مهارات الاتصال، والثاني لقياس مهارات تصميم العمل المصرفي، وجميع تلك الأدوات من تصميم الباحثة.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن تصميم البرمجة وفق المدخل السلوكي-المعرفي هي أسلوب فعال في تحسين مهارات الاتصال لدى العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا.

- وبالنسبة لمهارات تصميم العمل المصرفي بينت النتائج أن المدخل السلوكي-المعرفي ساعد المدير في أي مستوى وظيفي على 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 مأمولة وصحية للبشر والحفاظ عليها، من خلال تحليل تفصيلات العاملين في أماكن العمل وقوانين الأمن والبيئة والاحتواء الحقيقي للإنسان في عملية تصميم العمل المصرفي.

. دراسة جيتندرا وآخرون Jitendra, et. al (2012)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Effectiveness of Small-Group Tutoring for Improving the Communications Efficiency for Managers Banks.

(فاعلية برنامج تدريبي قائم على المجموعات الصغيرة لتحسين الكفاءة الاتصالية لدى مدراء المصارف).

هدف الدراسة: تقييم فعالية برنامج تدريبي لتحسين أداء مدراء المصارف الحكومية وزيادة كفاءتهم الاتصالية في حل المشكلات الإدارية داخل المؤسسة المصرفية وخارجها.

عينة الدراسة: تكونت من مجموعتين من مديري المصارف الحكومية الأمريكية ثبت بالتقييم القبلي تدهور مهاراتهم في الاتصال غير الرسمي والكفاءة الاتصالية، فُسِّموا بالتساوي إلى (10) تجريبية خضعوا لبرامج التدريب، بالإضافة إلى (10) ضابطة لم يخضعوا لأي برنامج.

أدوات الدراسة: اختبار مُقَنَّ لمهارات الاتصال غير الرسمي والكفاءة الاتصالية لحل المشكلات الإدارية داخل المؤسسة المصرفية وخارجها، بالإضافة إلى البرامج التدريبية.

أهم نتائج الدراسة:

- أشارت النتائج إلى أن مدراء المجموعة التجريبية تفوقوا في أدائهم على مدراء المجموعة الضابطة في حل مشكلات الإدارة المصرفية لا سيما ما يتعلق منها بتنفيذ السياسات والخطط والأهداف العامة والخاصة للمؤسسة المصرفية الحكومية وذلك باستخدام ما تعلموه من مهارات الاتصال غير الرسمي والكفاءة الاتصالية اللفظية منها والأدائية بعد تطبيق البرنامج التدريبي عليهم.
- كما أظهرت النتائج أن أداء مدراء المجموعة التجريبية كان أفضل من أداء مدراء المجموعة الضابطة على الاختبار المُقَنَّ في مهارات الاتصال غير الرسمي والكفاءة الاتصالية بعد تحليل وعرض مقاطع فيديو تظهر حالات لمشكلات إدارية تم محاكاتها على أرض الواقع، كما تفوقوا على مدراء المجموعة الضابطة فيما يتعلق بنقل الخبرة في الاتصال غير الرسمي والكفاءة الاتصالية إلى مواقف ومشكلات جديدة بعد مرور 3 أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي.

. دراسة ثومبسون وداس Thompson & Dass (2013)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة:

Role of Behavioral Cognitive Programming in Attracting Customers.

(دور البرمجة السلوكية-المعرفية في جذب الزبائن).

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 (23) 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.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي مكوّن من (5) جلسات تدريبية لتنمية مهارات جذب الزبون مصمم وفق إستراتيجية المدخل السلوكي-المعرفي، ومؤشر زيادة الطلب على الخدمات المصرفية.

أهم 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 إستراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي.
- كما بينت النتائج أن معدل الربحية المحقق للمصرف قبل تدريب فريق التسويق الميداني قد تضاعفت (8) مرات.

. دراسة أوين وفوكس Owen & Fuchs (2013)، الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة:

Effectiveness of Strategy Problem Solving Administrative Communications Using by Video Modeling.

(فاعلية إستراتيجية لتعليم حل مشكلات الاتصال الإداري باستخدام النمذجة بالفيديو).

هدف الدراسة: فحص فاعلية إستراتيجية مقترحة لتعليم المدراء التنفيذيين في المصارف حل مشكلات الاتصال الإداري باستخدام النمذجة بالفيديو لمشكلات واقعية.

عينة الدراسة: تكونت من (24) من المدراء التنفيذيين الذين يعملون في (6) مصارف حكومية قُسموا إلى مجموعتين الأولى تجريبية مكونة من (12) مدير، والثانية ضابطة مكونة من (12) مدير، كما تضمنت العينة عدداً من الموظفين العاملين في الإدارة الدنيا اختيروا بشكل عشوائي للاشتراك للعمل مع المجموعة التجريبية السابقة.

أدوات الدراسة: برنامج تدريبي قائم على نمذجة مقاطع الفيديو لمشكلات واقعية مكون من (12) خطوة، بالإضافة إلى استمارة لتحليل مقاطع الفيديو من قبل العينة، واختبار لمهارات الاتصال للتحقق من فاعلية البرنامج التدريبي قبل وبعد تطبيق البرنامج.

أهم نتائج الدراسة:

- بيّنت النتائج أن مدراء المجموعة التجريبية ابدوا تفوقاً على مدراء المجموعة الضابطة في حل مشكلات الاتصال الإداري في عمل المصرف، وذلك بعد أن تلقوا تدريباً قائماً على أساس نمذجة مقاطع الفيديو لمشكلات واقعية مكون من (12) خطوة وتحليل تلك المقاطع وفق استمارة مخصصة لهذا الغرض من قبلهم وتحت إشراف المدرب وبالتعاون مع الموظفين العاملين في الإدارة الدنيا الذين اختيروا للاشتراك في العمل مع المجموعة التجريبية السابقة، وتم تحليل البيانات بحساب الفروق بين نتائج الاختبارات المطبقة قبل البرنامج وبعده، بالإضافة إلى حساب عدد

المشكلات التي تم حلها بشكل صحيح، وكمية العمل المنجز لدى كل من العينة التجريبية والعينة الضابطة، وقد أظهرت نتائج الاختبارات القبلية والبعديّة فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية، وبالنسبة لعدد المشكلات التي تم حلها بشكل صحيح.

- أظهرت نتائج الدراسة تقدماً ذا دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية التي تلقت كامل جرعة البرنامج مقارنةً مع المجموعة الضابطة التي لم تتلقى أي تدريب.

ثالثاً . التعقيب على الدراسات السابقة:

ساهمت بعض الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الاتجاه السلوكي-المعرفي كإستراتيجية حديثة في تعديل سلوك العاملين الإداري والتنظيمي في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية، وتعميق فهم الباحث لكيفية تطور، اكتساب، تعلم، استخدام مهارات الاتصال الأساسية لدى هؤلاء العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا، المتوسطة، الدنيا، بشكلها اللفظي وغير اللفظي.

كما ساهمت بعض الدراسات أخرى في توضيح أهم المكونات الرئيسية لمهارات الاتصال الإداري بين العاملين، والتي يحتاجونها لأداء مهماتهم الوظيفية داخل منظمات الأعمال، كما ساهمت بعض الدراسات السابقة في توضيح أن مهارات الاتصال 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.

وساهمت دراسات أخرى في تعرف الباحث على أهم مكونات وإستراتيجيات وفنيات المدخل السلوكي-المعرفي، والتي أثبتت فاعليتها التجريبية في تنمية عدة مهارات معرفية واتصالية واجتماعية، حيث تم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في تحديد مسار سير الجلسات التدريبية، وتوظيفها بدقة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي لدى العاملين في المصارف الحكومية من مستوى الإدارة الوسطى في سورية من أفراد المجموعة التجريبية.

كما ساهمت بعض الدراسات السابقة في تحديد المجالات الفرعية التي يجب أن يتضمنها اختبار مهارات الاتصال الأساسية لدى العاملين الإداريين في المصارف الحكومية في سورية، وكيفية صياغة بنودها.

دعت بعض الدراسات العربية إلى زيادة الاهتمام بالمهارات الاتصال الإدارية لدى المديرين كدراسة كل من: الزعبي (2001)، الحياصات (2006)، مذكر (2006)، الفراء (2008)، طيش (2008)، آل الشيخ (2011)، المطرفي (2012)، اشتيوي (2013)، نصر الله (2014).

- ◀ وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتضمن مهارات الاتصال الإدارية الأساسية التي لم تلاحظ في معظم الدراسات السابقة.
- ◀ وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية، إذ إن الدراسة الحالية طُبِّقت في جميع مراحلها على البيئة المحلية في عدد من المصارف السورية الحكومية في محافظة مدينة دمشق.

الفصل الثالث

الإطار النظري

المحور الأول: (الاتصال):

. تمهيد.

أولاً. تعريف مفهوم الاتصال.

ثانياً. عناصر عملية الاتصال.

ثالثاً. أشكال الاتصال.

رابعاً. أهداف الاتصال.

المحور الثاني: (الاتصال الإداري):

أولاً. تعريف الاتصال الإداري.

ثانياً. أهداف الاتصال الإداري ووظائفه.

ثالثاً. أنواع الاتصال الإداري.

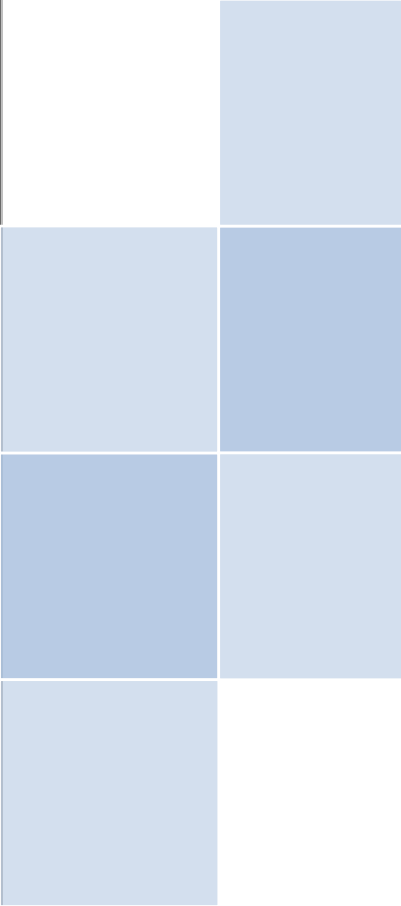
رابعاً. خصائص الاتصال الإداري الناجح والمقنع.

خامساً. معوقات الاتصال الإداري الناجح.

سادساً. تحسين الاتصال في الإدارات.

سابعاً. تأثير الاتصال على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية.

المحور الثالث: (الاتجاه السلوكي- المعرفي في تنمية مهارات الاتصال
الإداري الفعال في منظمات الأعمال المصرفية):
تمهيد.

- أولاً. نظرة تاريخية في الاتجاه السلوكي-المعرفي.
 - ثانياً. فنيات الاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب.
 - ثالثاً. الافتراضات النظرية التي يستند إليها الاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب.
 - رابعاً. الموضوعات التي يغطيها الاتجاه السلوكي-المعرفي.
 - خامساً. المجالات التطبيقية للاتجاه السلوكي-المعرفي.
 - سادساً. دور الاتجاه السلوكي-المعرفي في تطوير مهارات العاملين في المصرف.
- 



الفصل الثالث

الإطار النظري

المحور الأول: (الاتصال):

. تمهيد:

يتناول المحور النظري الأول للدراسة الحالية البحث في مفهوم الاتصال كأحد أدوار العمل التنظيمي في إدارة المؤسسات والمنظمات الخدمية والإنتاجية، ثم تحديد أهم عناصر عملية الاتصال الإداري الفعال وهي: المصدر المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الاستجابة أو التغذية الراجعة، التأثير، تلا ذلك البحث في أشكال الاتصال: اللفظي، غير اللفظي، وصولاً إلى أهداف الاتصال الإداري الفعال وهي تغيير المعلومات، تغيير الاتجاهات، تغيير السلوك، ثم البحث في الخصائص العامة للاتصال المتمثلة بكون الاتصال الفعال عملية ديناميكية، دائرية، مستمرة، لا تتكرر، غير قابلة للإلغاء، معقدة، ثم عرض أهم خصائص الاتصال الناجح المقنع والاتصال غير الناجح غير المقنع التي ترتبط بكل من عنصر من عناصر عملية الاتصال الإداري الفعال، ثم البحث في مجرى عملية الاتصال والتي لها عدة أنماط رئيسية أو شبكات هي الشبكة التسلسلية، الشبكة الدولابية، الشبكة الدائرية، الشبكة ذات القنوات المتعددة، ثم عرض أهم فنيات الاتصال الإداري الفعال وهي: فنية الصمت، فنية الإنصات، فنية إعادة العبارات، الانعكاس، فنية التوضيح.

أولاً . تعريف مفهوم الاتصال:

يعد موضوع الاتصال أحد أهم النشاطات الإنسانية القديمة منذ وجود الإنسان على هذه الأرض، وقد تطور البحث في عملية الاتصال 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... الخ من أمثال كارل هوفلاند (Karl Houghland) والذي تركّز بحوثه حول سيكولوجيا التواصل والإقناع، وبول لزرفيد (Paul Lizerfield) الذي بحث في اقتصاديات الاتصال ونقل البيانات وتأثيراتها طويلة 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 الاتصال 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... الخ (عكاشة، ٢٠٠٠، ٣٠٣).

إن تحليل كلمة الاتصال Continuousness يأتي من تحليل كلمة الصلة، الاقتراب، الاحتكاك، التفاعل بين الأفراد، وبالتالي التأثير والتأثر، والاتصال عملية اجتماعية وظاهرة إنسانية عرفت منذ الأزل من أجل المشاركة في المعلومات والأفكار والاتجاهات، ويتسع معنى كلمة الاتصال ليشمل المواقف والأدوات كافة التي تكون مسئولة عن توصيل منبه معين معلومة إلى المتلقي، والذي يقوم بدوره بعملية إصدار سلوك كاستجابة لما يتلقاه من معلومات، سواء أكانت الاستجابة عبارة عن رد فعل إيجابية أو سلبية أو استفهامية أو مجرد إشارة إلى أن الرسالة قد وصلت (السيد، ٢٠٠١، ١١).

أما المعهد الأمريكي للمقاييس القومية (٢٠٠٤) فيعرف الاتصال بأنه عملية يمكن من خلالها تبادل المعلومات بين الأشخاص الذين نظاماً مشتركاً من الرموز والإشارات أو السلوكيات (المعهد الأمريكي للمقاييس القومية، ٢٠٠٤، ٣٥٤).

وقد عرف (هلال، ٢٠٠٥) الاتصال بأنه "العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو مجموعة أشخاص آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في مؤسسة أو جماعة معينة من الأفراد ذات نشاط اجتماعي"، فالاتصال إذاً هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة -أيّاً كان نشاطها- دون أن نتصور في الوقت نفسه عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح لها بالقيام بجميع النشاطات الممكنة (هلال، ٢٠٠٥، ٢٥)، ويرى هوفلاند (Hofland, ١٩٩٨) أن الاتصال الفعال كمفهوم عملياتي يختلف عن الاتصال الذي يقتصر على نقل المعلومات والبيانات بطريقة لفظية شفوية أو كتابية أو غير لفظية التعابير الوجهية ولغة الجسد... الخ، بل هو مفهوم أعمق وأكثر تأثيراً، فالاتصال الفعال من وجهة نظره هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بعملية الاتصال مثيرات رموز لغوية، بيانات، تعابير... الخ ينتج عنها بالضرورة تعديل سلوك الآخرين والتأثير فيهم (عكاشة، ٢٠٠٠، ٣٠٥).

كما عرف وليم فرانسوا (Francois ٢٠١٠) الاتصال بحسب طبيعته بأنه "سلوك الإنسان والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك إيجاباً أو سلباً" (Francois, ٢٠١٠، ٤٣). كما عرف جارلز ريت (Write, ٢٠١١) الاتصال بحسب طبيعته وأهدافه بأنه "عملية تبادل المعاني والأفكار بين الأفراد، وأن عملية الاتصال 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, ٢٠١١, ١١). كما ذكر ستانتي (Stanty, ٢٠٠٨) تعريفا لعملية الاتصال والذي يعتبر من أحدث التعاريف، حيث يرى أن الاتصال "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 مُستقبل معين، فالاتصال هو عملية إرسال رسالة معينة واستقبالها، إذ أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية الصلات بين الأفراد، وذلك عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر مما يؤدي إلى التفاهم" (Villanueva, ٢٠١٠, ٧٧).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن مفهوم الاتصال وبالتالي يتضمن مجموعة من المفاهيم المشتركة بين التعريفات السابقة الذكر، أهمها:

- تبادل رسائل ينتج عنها تفاهم بين شخصين أو أكثر، وقد تكون العلاقة مؤقتة أو طويلة الأمد.
- قدرة فردين على اشتراكهما في نظام اجتماعي واحد واستخدام لغة مشتركة وبيئتهما مدركات مشتركة.
- تحمل كل إشارة مرسله معنيين المعنى الحرفي، والمعنى الضمني الذي يشمل الاستنتاجات وما تحمله المواقف من خلفيات.
- تتسم شبكات الاتصال بأنها مقيدة ومحددة، بمعنى أن أية إشارة مرسله لها اتجاه وتسير في قناة، إذ يحتاج الاتصال لكي ينجح أن يختار الكلمات المناسبة للموضوع مرفقة بموقف معين من نبرة وصوت وحركة.
- يساعد الاتصال في تحديد هوية الآخرين المركز، الميول، الاتجاهات.. ليتيم تكوين معلومات عنهم وتشكيل أسلوب للتعامل معهم. وسيتم عرض أهم عناصر عملية الاتصال الناجحة في الفقرة التالية.

ثانياً . عناصر عملية الاتصال:

من خلال مراجعة الأدبيات في موضوع الاتصال بين الأفراد والجماعات لوحظ أن عملية الاتصال تتضمن (٦) مكونات رئيسية حددها (محي الدين، ٢٠٠٠) 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 الاتصال واحد أهم مكونات عملية الاتصال، وقد تكون كلمة مطبوعة أو عبارة أو رسماً أو حديثاً عبر وسائل الإعلام، وقد تكون معلومة سمعية أو بصرية، كما يمكن أن تكون لفظية لغوية أو غير لفظية، وتتضمن أفكاراً أو مهارات أو معلومات نريد إيصالها للآخرين.

٣) **الوسيلة أو القناة:** الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية 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... الخ، لذا يجب على المرسل معرفة خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته والاستحواذ على تفكيره ومشاعره، فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية والرامية إلى إحداث تغيير في معلوماته واتجاهاته أو سلوكه.

٥) **التغذية الراجعة:** 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... الخ، والاستجابة الناجحة هي التي تثبت عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل، إن الرسالة والوسيلة هما اللتان تقرران نوع الاستجابة.

٦) **التأثير:** وهو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات المستقبل واتجاهاته وسلوكه بما يتفق مع أهداف المرسل (محي الدين، ٢٠٠٠، ١٠٠-١٠٣).

وهكذا يمكن القول إنَّ عناصر عملية الاتصال الناجحة بين الأفراد تضم مكونات عديدة وهي:

المرسل: وهو الشخص الذي يبدأ بالحوار من خلال صياغة أفكاره وترميزها، وقد يكون مصدر الرسالة هو المرسل نفسه. **المتلقي:** كل ما ذكر عن المرسل ينطبق إلى حد بعيد على المتلقي، وهو إحدى الحلقات المهمة في عملية الاتصال، وتؤثر سماته النفسية والاجتماعية واتجاهاته في استقبال الرسالة ما قد يعرضها للتحريف والتشويه. **الخبرة المشتركة:** وتشمل الخبرات والعادات والتقاليد والاتجاهات التي تصاحب الفرد. **الرسائل:** الرسالة هي مضمون السلوك الاتصالي، **الوسائل أو القنوات:** وهي قنوات متعددة مثل السمع النظر أو عبر وسائل تقنية وتختلف فيما بينها من حيث الفعالية، وأخيراً **بيئة الاتصال:** فالاتصال يحدث في مكان ما وأحياناً لا بد من فهم وإدراك هذا السياق، لأنه يمثل البيئة الاتصالية ويؤثر في عملية الاتصال لأنه لا يمكن فصلها عن بيئتها.

ثالثاً . أشكال الاتصال:

لعملية الاتصال أشكال عديدة أهمها:

١- **الاتصال اللفظي:** يتضمن استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام... بطريقة لفظية شفوية 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 للاتصال الإنساني، فاللغة الشفهية سوف تبقى على رأس أساليب الاتصال جميعها، وهي أصل عملية التفكير في اتصال الفرد مع ذاته الكلام الداخلي، فالأشياء تقابل رموز وكلمات وجمل في ذاكرتنا التي تستوعب جميع الخبرات السابقة، وبعد الكلام الداخلي يمكن تحويله إلى لغة شفوية منطوقة تمكننا من الاتصال مع الآخرين.

٢- **الاتصال غير اللفظي:** يتضمن استخدام رموز غير لفظية لإيصال الرسالة للمستقبل، ومن أمثلتها التعابير الوجهية، حركات الجسم، إيماءات الرأس، نظرات العين والحلمة، الألوان، الأشكال، الرسوم، الأفلام الصامتة.. التي يمكنها أن توصل مضمون الرسالة إلى المستقبل أحياناً بشكل أفضل من الاتصال اللفظي (عكاشة، ٢٠٠٠، ٣٠٨).

ومن خلال ما سبق وجد أن الاتصالات التي تحدث في بيئة العمل تتبع احد أسلوبين فقط هما الكتابية والشفوية، إلا أن الأفراد كثيراً ما يستخدمون أساليب غير لغوية أثناء اتصالهم ببعضهم بعضاً، ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق استخدام تعبيرات الوجه، والإيماءات، والإشارات الرمزية، ونبرة الصوت وحركات الجسم وهيئته، ونمط الملابس واللمس والمسافة الفاصلة بين المرسل والمتلقي، ويستخدم بعض الناس أسلوب الاتصالات غير اللفظية للتعبير عن عدد متنوع من المشاعر والميول والحالات.

رابعاً . أهداف الاتصال:

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

١- **تعديل 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 علفت 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... الخ، 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.

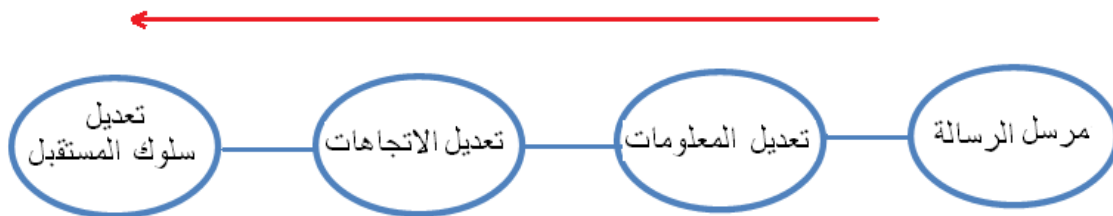
وعليه فإن المرسل يمكنه التأثير على اتجاهات المستقبل في الجوانب التالية:

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 (حمود والخرشة، ٢٠٠٧، ٧٣-٧٤).

٣- **تعديل السلوك:** الظاهر القابل للملاحظة والقياس ك شراء 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 (١):



الشكل (١) الاتصال وتعديل السلوك

المصدر (Write, ٢٠١١, P.P.٣٤-٣٦)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنَّ كل عنصر أو متغير من العناصر السابقة يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو على الكفاءة الكلية لعملية الاتصال، فتلاحم عناصر الاتصال يؤدي إلى نجاح الاتصال بالتأثير على المعلومات والاتجاهات والسلوك عند المستقبل أو المستقبلين المستهدفين.

المحور الثاني: (الاتصال الإداري):

أولاً . تعريف الاتصال الإداري:

يعرف ريجيو (ريجيو، ١٩٩٩) الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى، ويأخذ أشكالاً متعددة في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة، والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة أو الإيماءات، ونبرة الصوت، أو من خلال الصورة، أو من خلال الرسوم التوضيحية (ريجيو، ١٩٩٩، ٣١٨-٣١٩).

ثانياً . أهداف الاتصال الإداري ووظائفه:

من المعلوم أننا لا نستطيع تصور وجود أي مؤسسة أو منظمة بلا اتصال إداري، ويسعى الاتصال الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف:

(١) تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج، وهذا من أهم الأهداف الاتصال الإداري عندما لا يعلم الأشخاص ما هي الأهداف والسياسات والبرامج الموجودة للمنشأة فيكون هناك عشوائية في هذه المنشأة ويكون تحقيق الأهداف ضعيف جداً.

(٢) شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية.

(٣) متابعة الانجاز والأداء.

(٤) تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.

(٥) حث الأفراد ودفعهم للعمل والانجاز، وهذا أيضاً من أهم الأمور للوصول إلى تحقيق الأهداف والسياسات.

(٦) تأكيد وتعزيز علاقات العمل.

(٧) نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.

(٨) إعلام العاملين بخطط المنظمة وتطلعاتها.

(٩) إبلاغ الأوامر والتوجيهات والإرشادات للعاملين .

(١٠) استلام استفسارات العاملين ونتائج العمل.

- (١١) تحديد مشكلات العمل ومصادر المعلومات.
- (١٢) نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات.
- (١٣) تطوير اتجاهات العاملين.
- (١٤) استقصاء ردود فعل العاملين نحو قضايا معينة.
- (١٥) **وظيفة التبليغ:** من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات، هذه الوظيفة تعتني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دور على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ - تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل تبليغ سياسات وقرارات الإدارية. في فترة معينة.
- (١٦) وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:
 - أ- تحديد وقت الاتصال.
 - ب- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات
 - ج- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
 - د- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
 - هـ- مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.
 - و- وعليه فإن توفير ثقة مبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة.
- (١٧) هناك أسباب تؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبولها أو تنفيذها، هي:
- (١٨) تحيز أحد الطرفين ضد الآخر - إجحاف في حق أحد الطرفين أو عدم الاهتمام والإخلاص في العمل أو حدوث حادثة سابقة بين الطرفين.
- (١٩) **وظيفة الإقناع العرض:** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمات - إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.
- (٢٠) كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتب أفضل (الشريف، ٢٠٠٩، ١٣٤-١٣٥).
- وبلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

ثالثاً . أنواع الاتصال الإداري:

تصنف اتجاهات الاتصالات في المؤسسة إلى الفئات التالية:

(١) **الاتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل Downward communication** وتتضمن الرسائل التي يبعثها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات أو توجيهات خاصة بأمور العمل أو معلومات تشرح سياسة المؤسسة والإجراءات التنظيمية أو التغذية الراجعة بشأن معين، أو تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة، ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة من الأعلى إلى الأسفل في أية مؤسسة تتضمن رسائل تحمل قرارات المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتشير البحوث إلى أن غالبية المؤسسات بحاجة إلى المزيد منها فاعاملون يرغبون بالحصول على مزيد من المعلومات، ويبدو أن أنواعاً معينة من الاتصالات المتجهة إلى الأسفل محدودة بسبب طبيعتها، ومن هذا القبيل رسائل التغذية الراجعة المتعلقة بتقييم الأداء، وينطبق هذا الوصف على تلك المؤسسات التي لا تقوم بإجراء تقييم دوري للأداء، وتلك المؤسسات التي تهمل تزويد العاملين بوصف وظائفهم وتدريبهم وتوجيههم، وبالتالي تواجه هذه المؤسسات نقصاً في الرسائل المتجهة من الأعلى إلى الأسفل بشأن أساليب العمل المناسبة وسياسات المؤسسة، ويمكن تلخيص محاسن ومساوئ الاتصالات الهابطة في النقاط التالية:

- أ- الأكثر استخداماً وانتشاراً
- ب- تعطي معلومات عن كيفية تطبيق الأنظمة واللوائح.
- ج- تتأثر بقيادة الرئيس وسلوكيات الإدارة.
- د- تؤثر على الروح المعنوية لديهم.
- هـ- تحدث بصورة طبيعية.
- و- يؤنف تعاون وعلاقة حسنة بين الرئيس والمرؤوس
- ز- يولد استياء وامتصاص.
- ح- إحساس وشعور لدى المرؤوسين للحصول على جميع أختيار المنظمة مهما كانت سرية.

(٢) **الاتصالات المتجهة إلى الأعلى Upward Communication**، وهي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى، ويحتوي معظمها على معلومات عن الإنتاج ومستوياته، أو عن المشكلات التي تحدث في بيئة العمل، كما يمكن أن تتضمن شكاوى المستوى الأدنى أو شكاوى العمال ومقترحاتهم لتحسين العمل والإنتاج، ولهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه

يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة، ولا يتوافر ما يكفي من الاتصالات الصاعدة في كثير من المؤسسات، فالتغذية الراجعة الصاعدة المتعلقة بمشكلات العمل وصعوباته قد تكون محدودة أو قليلة جداً، لأن العاملين في المستوى الأدنى يخافون أحياناً عواقب إرسال معلومات سلبية عن العمل إلى المستويات الأعلى، لاعتقادهم أنهم لن يهتموا باقتراحاتهم أو مشكلاتهم، ويمكن تلخيص محاسن ومساوئ الاتصالات الصاعدة في النقاط التالية:

- أ- عامل مؤثر في زيادة قبول القرارات الإدارية.
- ب- يهيئ الفرصة لموظفي المستويات الدنيا للاشتراك في عملية اتخاذ القرار.
- ج- مؤثر دقيق وتغذية عكسية.
- د- يعطي الإدارة العليا الاطلاع الواسع لما يحدث في المستويات الدنيا ومدى الإنجاز، ومشاكل العمل.
- هـ- يؤثر على وقت عمل الرئيس عندما يحاول جميع مرؤوسيه الاتصال غير المقننة به.
- و- خطر في حالة عدم الثقة بين المدير ومرؤوسيه.
- ز- قيام الرئيس باتخاذ قرارات ثانوية في المستويات الدنيا.

٣) **الاتصالات الأفقية Lateral Communication** هناك نوع ثالث من الاتصالات وهو تلك الرسائل التي تنتقل من زميل لآخر في المستوى التنظيمي ذاته، ويطلق عليه مصطلح الاتصالات الأفقية، وغالباً ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيداً للغاية وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضرورياً للتنسيق بينهم لإنجاز واجبات معينة يتعاون عليها، أو لتحقيق غايات محددة كما قد تحدث هذه الاتصالات الأفقية بين قسمين أو أكثر في المؤسسة، فمثلاً يؤدي الاتصال الأفقي الفعال بين قسمي الإنتاج ومراقبة الجودة في مصنع لأجهزة التلفزيون إلى التنسيق بين جهود هذين القسمين من أجل الكشف عن الأخطاء والأعطال التي تحدث أثناء تجميع الأجهزة من أجل إصلاحها، ويساعد هذا النوع من الاتصالات على تبادل المعلومات والأخبار وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد في العمل واستمرارها، وينبغي الانتباه إلى أن كثرة الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل يمكن أن تؤدي إلى تدهور مستوى الأداء المهني (ريجيو، ١٩٩٩، ٣٣٣-٣٣٥).

٤) **الاتصال القطري أو المائل:** ويهدف إلى انسياب المعلومات في مستويات إدارية مختلفة ليس بينها علاقات رسمية كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام التسويق أو شئون الموظفين، وهو القناة الأقل

استخداما في الاتصالات الإدارية، ويلجأ إليها الأفراد عندما لا يستطيعون الاتصال بفعالية عبر القنوات الأخرى، وحركة الاتصال هذه تكون قطرية معارضة الأفقية والرأسية.

٥) **الاتصال الخارجي:** وتلجأ إليه الإدارات عندما تحتاج إلى عرض منتجاتها وخدماتها على الآخرين، ويتم من خلال:

أ- **العلاقات العامة:** إذ يتم استخدام فريق علاقات وربما يتم الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة.

ب- **الإعلان:** ويهدف إلى جذب الزبائن.

ج- **الترويج والدعاية:** وهي شبيهة بالإعلان وتهدف إلى جذب المواهب لتطوير المؤسسة.

د- **دراسة العملاء والزبائن:** وتهدف إلى تجميع المعلومات والتجارب والخبرات التي من شأنها تعديل أو تغيير المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهذه البرامج الأربعة تحتاج إلى الاتصال الخارجي، أي الاتصال بجهات أو أفراد خارج المؤسسة (عبد الجبار والقحطاني، ٢٠٠٧، ١٥٣-١٥٤).

٦) **الاتصال الكتابي:** ويشمل المراسلات الخطية والكتب والتقارير ويعتمد على اللغة المكتوبة في نقل المعلومات، فالعاملون في مختلف المؤسسات يستخدمون الاتصالات الكتابية بشكل يومي لتسهيل القيام بأعمالهم وخاصة الإدارية والمكتبية. ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عدة، منها: أنه وثيقة رسمية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وفي الغالب يكون واضحا لا لبس فيه بسبب ما يبذل من جهد لإعداده وصياغته، لكن من عيوبه الأساسية البطء إذا احتاج الاتصال الكتابي إلى وقت طويل، كما يخشى من سوء فهم المطلوب.

٧) **التقارير:** التقرير هو عبارة عن عرض منهجي لنتائج استقصاء أو بحث للحصول على معلومات محددة سلفا يقوم به شخص أو جماعة (علاقي، ٢٠٠٩، ١٤)، كما يلعب التقرير الجيد دورا مهما في إيصال المعلومات إلى الآخرين، ويمكن أيضا أن يؤثر فيهم، وكتابة التقرير من العمليات الصعبة والدقيقة، إذ أن التقرير الجيد يجب أن يتصف بعدد من الخصائص والأسس المتعارف عليها، حتى يكون قادرا على إقناع القارئ بما يريده كاتب التقرير، فهدف الإقناع من أهم أهداف التقرير الجيد، ويهدف التقرير الجيد إلى:

أ- نقل الأفكار والمعلومات.

ب- التأثير في عملية اتخاذ القرارات.

ج- إحداث التغيير نحو الأفضل.

- د- إقناع القارئ بما يريده الشخص الذي قام بكتابته.
 - هـ- وتتصف التقارير بأنها:
 - و- وسيلة لتخفيف ضغط العمل.
 - ز- يمكن من خلالها التعبير عن المشكلات المتعلقة بالموظفين أنفسهم أو بالعمل.
 - ح- تعطي الفرصة لمشاركة الموظفين في قرارات المنظمة.
 - ط- يمكن أن تتضمن اقتراحات موظفي أحد المستويات لتحسين الأداء في العمل.
 - ي- يمكن أن تعبر عن وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالأنظمة واللوائح وفعالية الاتصالات الهابطة، وتكون عبارة عن تغذية عكسية لمشاعر ذلك المستوى.
 - ك- يمكن أن تتضمن معلومات ضرورية ومهمة بالنسبة للإدارة العليا.
 - ل- تستند أهمية التقارير الصاعدة على أساس حقيقة أنه غالباً ما يكون لدى موظفي المستويات الدنيا المعرفة والخبرة عما يقومون به من أعمال المنظمة.
 - م- من خلال التقارير الصاعدة تستطيع الإدارة العليا التأكد من مدى إشباع حاجات ورغبات العاملين بها ومدى مناسبة وفعالية أساليب حفز العاملين المطبقة وأن تدرج أسباب قصور هذه الاتصالات.
- ٨) **الاجتماعات:** الاجتماع واحد من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير في أية منظمة، وبين هنري منتزيرغ أن المدير الأمريكي يقضي (٦٩%) من وقت العمل في الاجتماعات (الفراج، ٢٠٠٦)، ويمكن تصنيف الاجتماعات كما يلي:
- أ- اجتماع توصيل المعلومات.
 - ب- اجتماع الحصول على معلومات.
 - ج- اجتماع حل المشكلات.
 - د- اجتماع تكوين الاتجاهات.
 - هـ- اجتماع توجيهي إرشادي. (الفراج، ٢٠٠٦، ٥٣)
- ٩) الحديث وجها لوجه بين المدير والمرؤوسين:

(١٠) **الاتصالات الهاتفية**، إن الاتصالات الهاتفية في المؤسسة أصبحت أمراً لا يمكن إغفاله أو الاستغناء عنه، في ظل التطور الهائل في عالم الاتصالات وتقنياتها، وكثيراً ما يتم اللجوء إليها في الحالات التي تتطلب سرعة التلبية أو التنفيذ.

(١١) **البريد الإلكتروني**: سيستمر البريد الإلكتروني بالانفجار خلال السنوات القادمة فبعض التقديرات تقول أنه في عام (٢٠٠٦) وصل عدد الرسائل الإلكترونية إلى (٦٠) بليون رسالة في اليوم، بالإضافة إلى نمو الرسائل الفورية خلال السنوات الأخيرة كان مدوياً، وقد أدى إلى ذلك الخدمات المجانية التي قدمتها بعض الشركات مثل: مايكروسوفت، ياهو ماسنجر، م أس أن ماسنجر، ومن المتوقع أن يزيد استعمال الرسائل الفورية وينمو بسرعة بين الموظفين المتباعدين جغرافياً وهو بديل رخيص عن المكالمات الهاتفية والسفر، ولكن في الجمهورية العربية السورية لا يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لأنه لا يوجد إلى الآن أي تشريع أو قانون ينظمها فالرسائل المرسلة بالبريد الإلكتروني لا تعد وثيقة رسمية ولكن يمكن الاستئناس بها، والاعتماد عليها كوسيلة داعمة لوسائل أخرى.

(١٢) **المؤتمرات أو الاجتماعات عبر الفيديو أو الهاتف**: تشير هذه الوسائل التقنية إلى إمكانية الاتصال بالصوت والصورة أو بالصوت فقط، ويفضل هذه التقنيات يمكن لعدد من الأفراد الاتصال والتفاعل معا حتى لو كانوا في أماكن متفرقة من العالم (عبد الجبار والقحطاني، ٢٠٠٧، ١٥٧-١٦٠).

رابعاً . خصائص الاتصال الإداري الناجح والمقتع:

أ- **خصائص المصدر المقتع**: للمصدر المقتع مجموعة من الخصائص التي اتفق الباحثون في علم الاتصال على وجودها في العملية التواصلية الناجحة، ومن أهم تلك الخصائص:

(١) **مصادقية المصدر**: المصادر قوية المصادقية أكثر تأثيراً في الاتصال من المصادر ضعيفة المصادقية.

(٢) **الخبرة**: وهي 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 الرسالة الاتصالية إلى خبير فإن الأفراد يميلون إلى تصديقها، فنحن نبحث عن الموظف صاحب الخبرة، والمحامي المتمرس... الخ، وعند التعامل مع الأفراد في المجتمع توضع الخبرة على رأس الأولويات (Schwepker, ٢٠١٠، ١١٢).

٣) **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.

٤) **جاذبية المصدر:** التي تعتمد على مجموعة عوامل منها:

◀ **العامل الأول شخصية المصدر:** الذي 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 العلاقة الودية بين المرسل والمستقبل:** فالفرد يحب أن يسمع لمن يميل إليه وينجذب نحوه، ويقرأ الكتب التي تجذبه عناوينها... الخ، وحب المصدر يعتمد قربنه من اهتمامات الفرد وحاجاته ورغباته ومدى تطابق أفكار المرسل وشخصيته مع أفكار المستقبل وشخصيته... الخ.

◀ **العامل الثالث المظهر العام:** الذي يشير إلى طول الشخص ووزنه ولون شعره وعينه ولون البشرة... الخ، وكل ما يتصل بالمظهر الخارجي.

◀ **العامل الرابع التشابه بين المصدر والجمهور المستهدف:** كالتشابه في المعتقد، الخلفية الثقافية، الجنس... الخ، لكن ليس كل أوجه التشابه تؤدي إلى الإقناع، إلا إذا كانت تتعلق بجوهر موضوع الرسالة الاتصالية، 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 والافتناع، أما الاختلاف فيعني عدم الانسجام والتفاهم والتنافر والبعد، وبالتالي عدم الافتناع، 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.

٥) **قوة المصدر:** التي تشير إلى القوة الفكرية والعلمية والأدبية والجسمية والشخصية... الخ عندما يستقبل الفرد الرسالة الاتصالية 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, ٢٠١٠, ١١٢).

ب- **خصائص الرسالة الاتصالية المقنعة:** هناك مجموعة من المكونات الرئيسية للرسالة الاتصالية المقنعة وهي:

- (١) **المكونات الشكلية:** هي المعنى الفكرة، واللغة الرموز، والترتيب البناء.
- (٢) **التحيز في عرض الرسالة الاتصالية:** لاسيما إذا دعم الجمهور المستهدف موقف المرسل من البداية، وإذا كان هناك تطابق في وجهات نظر كل من المرسل والمستقبل، وإذا كان المستقبل غير ملم أو متعلم جزئياً.
- (٣) **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 ستقري منها الأمثلة فتكون الرسالة الاتصالية 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 المرسل 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 الاستتكار أو الأسلوب التثفيري كأن يقول المرسل أن التدخين يؤدي إلى الإصابة بسرطانات الرئة، ويلجأ إلى الشرح والتبرير العلمي مما يؤدي إلى خوف وقلق المدخنين. (Tomer, ٢٠٠٧, ٣٠٤-٣٠٥).

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

- ◀ **خصائص نفسية:** سمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، العواطف... الخ.
 - ◀ **خصائص ديموغرافية:** العمر، الجنس، ذكور، إناث، مكان الإقامة، المكانة الاجتماعية، مستوى الدخل، المستوى التعليمي.
 - ◀ **الجماعات المرجعية:** الأسرة، جماعات الأقران، دور 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.
- (Tomer, ٢٠٠٧, ٣٠٥).

خامساً . معوقات الاتصال الإداري الناجح:

يعود سبب الفشل في الاتصالات إلى أسباب عديدة، يمكن عرضها فيما يلي:

(١) **الخبرة السابقة:** إذ يمكن للأشخاص المختلفين أن يفسروا الاتصال نفسه بطريقة مختلفة نتيجة لخبراتهم السابقة، أي أن هناك فروقا بين الأفراد ناجمة عن الاختلاف في الخبرات السابقة، فالإتصال يصبح مستحيلا إذا لم يكن هناك منطقة كبيرة مشتركة أي هناك خبرة مشتركة بين الأفراد.

(٢) **تقدير الأهمية:** في كل موقف اتصال يقوم المتلقي بتقدير الأهمية وهذا يقوم أساسا على تقدير إجمالي للرسالة، ويقوم تقدير الأهمية على تقييم المستقبل للمرسل أو على تجربة سابقة معه أو على المعنى المتوقع للرسالة، فمثلا لن يهتم المدير كثيرا بشكوى احد العاملين لديه، إذا كان هذا العامل معروفا بالتذمر والشكاوي المستمرة.

(٣) **مصادقية المصدر:** تشير مصداقية المصدر إلى الثقة والتأكد والإيمان لدى المستقبل في كلمات وأفعال المرسل، ومستوى هذه المصادقية التي يعبرها المستقبل للمرسل تنعكس بدورها على كيفية رؤيته وردود أفعاله على كلمات وأفكار وأفعال من مديريهم يتأثر بتقييمهم للمدير وهذا بالطبع يتأثر كثيرا بالتجارب السابقة مع المدير، ونجد أن الفريق الطبي في المشفى الذي ينظر إلى مدير المشفى على أنه غير أمين ومتحاييل ولا يمكن الثقة به، بالتالي لا يسجلون أي تفاعل مع اتصالاته.

(٤) **اللغة داخل المجموعة:** ليس من السهل فهم اللغة المستخدمة داخل أي مجموعة وبخاصة تلك اللغة أو المصطلحات الفنية المهنية وخاصة من قبل فرد من خارج المجموعة، حيث غالبا ما تبتكر المجموعات الاجتماعية المهنية كلمات أو عبارات لا يعرف معناها إلا أعضاء المجموعة ذاتها، ومثل هذه اللغة الخاصة يمكن أن تخدم أغراضا كثيرة مفيدة وتعطي الأعضاء شعورا بالانتماء والترابط والاحترام، كما يمكن أن تسهل الإتصال الفعال، فإذا اشترك في الإتصال غرباء عن المجموعة فانه سيفشل حتما.

(٥) **اختلاف المكانة:** كثيرا ما تعبر الإدارات عن الترتيب الوظيفي من خلال رموز متنوعة وألقاب ومكاتب، ومثل هذه الفروقات التي تدل على المكانة يمكن أن تفهم من قبل أشخاص اقل في المرتبة الوظيفية على أنها تهديدات، وهذا يمكن أن يؤثر سلباً في عملية الاتصال.

(٦) **ضغط الوقت:** إن ضغط الوقت هو أحد معوقات الاتصال الواضحة، فالمديرين ليس لديهم الوقت الكافي للإتصال كثيرا بموظفيهم، وضغط الوقت هذا يمكن أن يقطع سلسلة أو دائرة الإتصال

ويسبب فشلاً في نظام الاتصال، تخيل مثلاً ماذا سيحدث لمريض إذا كانت الممرضة تريد التبليغ عن عطل جهاز إنقاذ الحياة جهاز الصدمات الكهربائية إلى رئيس فريق التمريض وهو بالتالي يبلغ الأمر إلى المهندس مدير صيانة الأجهزة الطبية بالمشفى الذي عليه أن يصدر الأوامر إلى فريق المهندسين والفنيين ليقوموا بالإصلاح (عبد الجبار والقحطاني، ٢٠٠٧، ١٦٥-١٦٨).

ويمكن القول إن هناك أسباباً عديدة تعوق الاتصال الإداري الناجح بين المدير والأفراد العاملين، ومنها ما يتعلق بالمرسل مثل: عدم قدرة مخطط الاتصال على تحديد الهدف من الرسالة مما يصيب المستقبل بالتشويش والاضطراب في فهم معنى الرسالة. التحيز والأحكام المطلقة المسبقة تجاه المستقبل، النزعة المادية، التمرکز الذاتي، ضعف الثقة بالنفس، قصور التخطيط لعملية الاتصال: كعدم التفكير بأفضل توقيت مناسب لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعداً لاستقبالها.

وهناك بعض المعوقات الخاصة بالمستقبل مثل: 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، عدم انجذاب المستقبل للأداة أو القناة التي تنتقل الرسالة، عدم الميل أو الاهتمام بالشخص مرسل الرسالة؛ كما أنَّ هناك معوقات خاصة بالرسالة مثل: عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة، نقص المعلومات الواردة في الرسالة التواصلية، عدم تفسير بعض المعلومات والمصطلحات والأفكار الجديدة على المستقبل، الحشو الزائد للمعلومات الواردة في الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل ويعيق عملية التركيز على محتوى الرسالة؛ فضلاً عن وجود بعض المعوقات الخاصة بقناة الاتصال التي تؤثر في جودة عملية الاتصال سلباً أو إيجاباً كالمشكلات اللغوية: كثيراً ما تؤدي إلى تعطيل عملية الاتصال، بسبب الاختلاف في فهم الأفراد لمعاني بعض الكلمات، أو نوع قناة الاتصال: وله أثر كبير في كثير من الجوانب المرتبطة بالعمل مثل الرضى المهني فقد تبين أن الرضى المهني يرتبط إيجابياً بالاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المشرفين والمرؤوسين، ويرتبط سلبياً بالاتصال عن طريق المادة المكتوبة مثل التعميمات والتقارير، كما يتأثر الأداء بنوع قناة الاتصال، فاحتفاظ الشركة بوثائق مكتوبة لكل التوجيهات الصادرة عنها للعاملين بدلاً من الكلمة الشفوية يقلل من احتمال نسيان العاملين لبعض واجباتهم، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية وفعالية العمل.

سادساً . تحسين الاتصال في الإدارات:

يمكن للمديرين الاستعانة بوسائل تحسين الاتصالات التالية:

(١) المشاركة الوجدانية: وتتضمن التدريب على التلقي أكثر من التدريب على الإرسال ويجب أن يعتمد شكل الاتصال بصورة كبيرة على ما يعرف المتلقي، وتتطلب المشاركة الوجدانية أن يضع

الفرد المرسل نفسه مكان المتلقي ليتوقع التفسير المحتمل للرسالة، فكلما كبرت الفجوة بين المرسل والمتلقي، زاد المجهود المبذول لإيجاد أرضية مشتركة من الفهم بين الطرفين.

(٢) **تشجيع الثقة المتبادلة:** فنحن نعلم أن ضغط الوقت ينفي إمكانية قدرة المدراء على متابعة الاتصال أو تشجيع الاستجابة أو الاتصال لأعلى، وفي ظل هذه الظروف نجد أن جوا من الثقة المتبادلة بين المديرين وموظفيهم يمكن أن يسهل الاتصال.

(٣) **التوقيت الفعال:** يتعرض الأفراد يوميا لمئات وربما آلاف الرسائل يوميا، وكثير منه لا يتم استلامه، وحتى ما يتم استلامه لا يتم تفسيره كله، ومن الهام على المديرين أن يلاحظوا أثناء محاولاتهم للاتصال بالمتلقي، أن هناك رسائل أخرى يتم استقبالها في الوقت ذاته، وبالتالي فإن الرسالة التي يرسلها المدير قد لا تكون مسموعة أو موضع اهتمام أو انتباه المتلقي، واحتمال فهم الرسائل يكون كبيرا عندما لا تكون هناك مناقشة لرسائل أخرى، وبالتالي يكون الاتصال بالتوقيت الجيد أمراً ميسراً لعملية الاتصال، لأن التوقيت السيئ يساعد على التحريف وسوء التقدير الشخصي.

(٤) **تبسيط اللغة:** تصنف اللغة المعقدة على أنها عائق كبير للاتصال الفعال وكثيرا ما يعاني الطلاب عندما يستخدم المدرسون مفردات تقنية تحول المفاهيم البسيطة إلى الغاز معقدة.

(٥) **تجنب استخدام الإشاعات:** الإشاعات هي قناة هامة لنقل المعلومات وموجودة في كل الإدارات والمؤسسات، وربما تكون أسرع نمى الوسائل الرسمية، ولها سرعة القطار الذي يحترق، أن استقالة احد المسؤولين قد تنتشر قبل أن تعلن رسميا، لذلك يجب على المديرين تجنب استخدام الشائعات لأنها ربما تصل إلى حدود غير أخلاقية وخطرة جدا.

(٦) **الاتصالات الأخلاقية:** إنها مسؤولية المديرين وتعني أنه على المديرين التعامل أخلاقيا مع بعضهم بعضا، وهناك ثلاثة مبادئ رئيسية يجب أن تطبق في الاتصالات الداخلية:

أ- على الأفراد أن لا يخدعوا بعضهم بعضا عن عمد، فالكذب يظهر بسهولة، ونقل معلومات اقل من اللازم يعد خرقا للأخلاقيات.

ب- عدم إيذاء الآخرين عن عمد.

ج- معاملة الآخرين بالعدل.

(٧) **التجسس التنافسي:** أن جمع المعلومات والأفكار عن المنافسين أصبح تجارة كبيرة غير أخلاقية، فالتجسس عمل سيء، ولكن هناك من يرى أن الاستمرار فيه أمر ضروري، حيث يقوم بعض الأفراد بجمع المعلومات من خلال مراجعة التقارير والرسائل والاستماع جيدا لكل ما يقوله الموظفون الذي لا يكتفون الأسرار، فقد ذكر مكتب التحقيقات الفيدرالي في الولايات المتحدة أن

الشركات الأمريكية تخسر سنوياً (٢٥٠) بليون دولار بسبب التجسس على المنافسين، وتبين في احد الأبحاث أن هناك أربعة نتائج ذات أهمية نتجت عن التجسس التنافسي:

- أ- فقدان ميزة المنافسة.
 - ب- فقدان المشاركة في الأسواق.
 - ج- زيادة تكاليف التطوير والبحث.
 - د- ارتفاع قيمة التأمين (عبد الجبار والقحطاني، ٢٠٠٧، ١٦٨-١٧٢).
- يمكن القول في ضوء العرض السابق إن المديرين الذين يريدون أن يصبح اتصالهم أفضل وأكثر فعالية، لديهم عملاق منفصلان يجب القيام بهما:
- تحسين رسائلهم أي المعلومات التي يريدون نقلها.
 - البحث عن وسائل تحسين فهم ما يحاول الآخرون إيصاله إليهم.

تتزايد الإدارات تنوعاً، وبالتالي تتزايد فرص فشل الاتصالات، وقبل استعراض الوسائل العامة التي يمكن للمديرين استخدامها نفق عند النصائح الآتية التي تم تطبيقها في بعض إدارات الشركات العالمية، وهذه النصائح هي: تشجيع العاملين على تنظيم شبكات اتصال، إقامة برنامج تدريبي لتعليم وتدريب العاملين الجدد، الاحتفال بالمناسبات والأحداث الوطنية، تنظيم ورشات عمل إدارية متنوعة، اعتماد إستراتيجية الباب المفتوح.

سابعاً . تأثير الاتصال على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية:

لاستمرار نجاح المؤسسة الاقتصادية المصرفية في تحقيق الربحية والعائدية العالية، وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة وكفاءة متميزة، لا بد 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 الاتصال الإداري الفعال، لاسيما إذا تم تنميتها بالتدريب.

فقد بينت عدة دراسات فعالية تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين في المهمات الإدارية ضمن مؤسسات العمل المصرفية، لاسيما دراسة مذكرة (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة مدراء المصارف الحكومية في دولة الكويت لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية الموظفين للعمل في تلك المصارف، حيث بينت النتائج أن درجة ممارسة مدراء المصارف

الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل عالية من وجهة نظر الموظفين، كما ظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية الموظفين نحو العمل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل بشكل عام ولكل من مهارات الاتصال اللفظية قراءة، كتابة، التحدث ومهارات الاتصال 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، ١٣٣-١٤٥). بالإضافة إلى دراسة اشكنازي (Ashkenazy ٢٠١٠) التي هدفت إلى بحث تأثير برنامج قائم على الاستراتيجيات السلوكية-المعرفية 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 بالأرباح المترتبة على قبول عرض الفائدة المقدم، وبعدد السنوات التي سيجزئ عليها المبلغ الأساسي للقرض.. ومنافع أخرى عديدة بينها المدراء للعملاء (Ashkenazy, ٢٠١٠, ٣-٥). أما دراسة دروري (Drury, ٢٠١١) التي هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال وتصميم العمل المصرفي لدى العاملين في عدد من مصارف ولاية ماساتشوستس الأمريكية، حيث بينت النتائج أن البرمجة السلوكية-المعرفية فعالة في تحسين مهارات الاتصال لدى العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا، وبالنسبة لمهارات تصميم العمل المصرفي بينت النتائج أن هذه البرمجة 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 مألوفة وصحية للبشر والحفاظ عليها، من خلال تحليل تفصيلات العاملين في أماكن العمل وقوانين الأمن والبيئة والاحتواء الحقيقي للإنسان في عملية تصميم العمل المصرفي (Drury, ٢٠١١, ٢-٣). كما بينت دراسة كل من ثومبسون وداس (Thompson & Dass, ٢٠١٣) 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 عدة إستراتيجيات سلوكية معرفي، كما بينت النتائج أن معدل الربحية المحقق للمصرف قبل تدريب فريق التسويق الميداني قد تضاعفت ٨ مرات (Thompson & Dass, ٢٠١٣, ١١٣٥-١١٣٢).

لقد أسهم ذلك التغير في النظرة إلى أهمية مهارات التخطيط الناجح للاتصال 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 الإستراتيجية للموارد البشرية أثبتت أن القيادة الفعالة ترتبط بالاتصال الناجح (Jacobs, ٢٠٠٣, ٩).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنَّ مهارات الاتصال 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 ضرورة اعتماده على مهارات الاتصال 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 الاتصال إلى الحد الأقصى.

المحور الثالث: (الاتجاه السلوكي-المعرفي في تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال في منظمات الأعمال المصرفية):

. تمهيد:

سيتم تناول الاتجاه السلوكي-المعرفي في تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال، حيث تم تناول هذا الاتجاه بنظرة تاريخية، تلا ذلك عرض أهم فنيات الاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب، وأهم الافتراضات النظرية التي يستند إليها هذا الاتجاه، والموضوعات التي يغطيها، ثم التطرق إلى أهم المجالات التطبيقية للاتجاه السلوكي-المعرفي، تلا ذلك البحث في تأثير مهارات الاتصال الفعال على عمل المدير في مؤسسات العمل المصرفية، وأخيراً تحديد دور الاتجاه السلوكي-المعرفي في تطوير مهارات العاملين في المصرف.

أولاً . نظرة تاريخية في الاتجاه السلوكي-المعرفي:

يتمثل الهدف الأساسي للاتجاه السلوكي-المعرفي في مجال تعديل السلوك Behavior Modification-لاسيما لدى العاملين في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، بتعديل السلوك السلبي غير المرغوب فيه، وتثبيت السلوك الإيجابي المرغوب فيه، وتنمية الوظائف السلوكية الضعيفة مهارات اللغة التواصلية، المهارات الاجتماعية، مهارات القيادة الإدارية... الخ؛ وقد أثبتت عدة دراسات أن المكاسب المحققة من استخدام هذا الاتجاه وفنياته التدريبية ذو قيمة عظيمة تنعكس على تكيف العاملين من مختلف المستويات الإدارية إدارة عليا، إدارة متوسطة، إدارة تنفيذية، وساعدت على تحقيق رضاهم الوظيفي واندماجهم المهني داخل منظمات الأعمال الصناعية أو الإنتاجية أو الخدمية عموماً؛ ومن هنا يكون دور القائد الإداري الاستفادة قدر الإمكان من فنيات وتقنيات هذا الاتجاه في تعديل السلوك وتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال بالنسبة له وبالنسبة للعاملين لديه، والمستمدة أصلاً من فنيات المدرسة السلوكية، وذلك لبناء الخطط وتطوير برامج الاتصال الإداري الفعال وتنفيذها في مواقف العمل وظروفه المختلفة، بما يساعد العاملين من رؤساء ومروّسين على تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وفي تنمية مهاراتهم الاجتماعية والانفعالية والتواصلية، وبما يحقق التفاعل الإداري عند المستوى المطلوب، بما يتناسب مع حاجات كل واحد منهم على حدة، وبما يتلاءم مع معايير بيئته المحلية، وبما يمكن من تعميم ونقل ما تعلمه إلى مواقف اجتماعية أخرى مختلفة ومشابهة (Agaliotis & Kalyva, ٢٣, ٢٠٠٦).

إن الاهتمام الأساسي للاتجاه السلوكي-المعرفي هو تحديد السلوك المراد تعديله غير المرغوب فيه، أو المرغوب، أو المراد تنميته، ومداه، وتواتره، ثم تحديد العوامل والأحداث والمثيرات البيئية المادية والمعنوية التي ساهمت في ظهوره والحفاظ عليه، ثم العمل على تعديل تلك المثيرات البيئية بما يجعلها مساعدة في تنمية وتثبيت السلوك المرغوب، يضاف إلى ذلك تعديل البنية المعرفية للفرد عموماً، وبهذه الإستراتيجية يقوم الاتجاه السلوكي-المعرفي على اكتشاف العلاقة بين السلوك والبيئة، وإعادة تنظيم هذه العلاقة بينهما لتحقيق أفضل النتائج (Berler, Gross, & Drabman, ١١, ٢٠٠١).

وتعود الجذور التاريخية للاتجاه السلوكي-المعرفي إلى جهود مجموعة من العلماء والباحثين الذين أسهموا بأبحاثهم واكتشافاتهم في وضع الأسس الأولى لهذه النظرية؛ وفي مقدمتهم إيفان بافلوف (Ivan Pavlov ١٨٤٦-١٩٣٦) مؤسس المدرسة السلوكية، وواضع نموذج الاشرط الكلاسيكي الذي شكل القاعدة الأساسية في تفسير السلوك الإنساني من خلال تجاربه على لعاب الكلب، والتي من خلالها اكتشف تقنية الفعل المنعكس الشرطي Conditioned Reflex، والتي تتلخص في تمكين مثير شرطي أو غير طبيعي كصوت الجرس إذا تزامن مع مثير غير شرطي أو طبيعي كالطعام عدة

مرات.. فإن هذا المثير غير الطبيعي الشرطي سيكتسب القدرة على استجراار سلوك طبيعي سيلان اللعاب الذي كان المثير الطبيعي هو الذي يستجره فقط، كما تمكن بافلوف من اكتشاف قانون التعميم، وقانون التمييز، وقانون الانطفاء التي تستند إلى قانون الفعل المنعكس الشرطي (كركونلي، ١٩٨٦، ٤٣-٦٠).

ومن بعده أتى ادوارد ثورندايك (Edward Thorndike, ١٨٧٤-١٩٤٩) صاحب النظرية الربطية، الذي استفاد من تجارب بافلوف وقوانينه في استنباط قوانين أخرى من خلال تجاربه على الحيوانات في صندوق المشكلات، فتوصل إلى قانون المحاولة والخطأ (Trial and Error Learning، الذي يشير إلى أن التعلم الفعال يحدث من خلال تشكل استجابات صحيحة وإطفاء أو خمود استجابات خاطئة، فتتشكل الروابط بين مثيرات واستجابات، وهذه الروابط تعتمد على النتائج وهو ما أسماه بقانون الأثر Law of Effect، فالنتائج المرضية المترتبة على السلوك تقلل من عدد المحاولات الخاطئة وتزيد من سرعة الاستجابة الصحيحة وهذا ما أسماه منحى التعلم Learning Curve، كما توصل إلى مبادئ أخرى مثل مبدأ التدريب The Low of Exercise، الذي ينص على أن التدريب يقوي الرابطة بين المثير والاستجابة وعدم التدريب يضعف تلك الاستجابة، ومبدأ الاستعداد The Low of Readiness الذي يشير إلى أن توفر الاستعداد للتعلم يجعل العضوية تشعر بالرضا، أما العضوية التي تقتقر للدافع للتعلم وتُترغم عليه وهي متعبة لا تشعر بالرضا، بالإضافة إلى مبدأ نقل الارتباط، ومبدأ الانتماء، ومبدأ انتشار الأثر (ناصر، وهنا، ١٩٨٣، ١٧-٢١).

تلاه جون واطسون (John Watson, ١٨٨٥-١٩٧٨) أول من استخدم مصطلح السلوكية Behaviorism لتأكيد على أن علم النفس يقتصر على دراسة السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس، ورفضه لدراسة السلوك الإنساني من خلال فحص وتحليل العمليات الشعورية أو الاستبطان، وأقترح على علم النفس أن يقوم بدراسة الظواهر السلوكية بالطرق العلمية الموضوعية شأنه في ذلك شأن العلوم الأخرى، فذلك أجدى للتبوء بسلوك الإنسان وضبطه، ودعم وجهة نظره هذه بالعديد من التجارب المخبرية على الحيوان والإنسان، والتي توصل فيها إلى نظرية مثير-استجابة Stimulus-Response Theory التي بين من خلالها أنه لا يوجد سلوك فطري موروث، وأن جميع أنواع السلوك المرغوبة وغير المرغوبة يتم تعليمها بنفس الطريقة من خلال ترتيبات معينة للمثيرات والاستجابات (حمصي، ٢٠٠٣، ١٥٦-١٦٠).

وبعد سكر (Skinner, ١٩٠٤-١٩٩٢) الأب الفعلي لعلم النفس السلوكي، ويرجع إليه الفضل بتأسيس نظرية الاشرط الإجرائي، حيث انصب اهتمامه على دراسة توقع السلوك وكيفية التحكم في ذلك السلوك، وقدم تطبيقات دقيقة للطرق والمعلومات والمفاهيم التي تظهر عن طريق دراسة التعلم،

وابتكر آلات التعلم والكتب المبرمجة، ووضع أسس التعلم الذاتي المبرمج، واستخدم مصطلحي السلوك الاستجابي ذي النوع اللاإرادي والسلوك الإجرائي الذي يقابل قانون الأثر عند ثورنडाيك، وألح على أن معظم السلوك الإنساني هو من النوع الإجرائي، ووضع عدة قوانين للسلوك الإجرائي مثل قانون الشرطية، وقانون المحو، وقانون الارتباط بالاستجابة، كما وصف إستراتيجية تشكيل السلوك وحدد فيها أربعة أنواع من جداول التعزيز (ناصر وهنا، ١٩٨٣، ١٢٧-١٣٥).

أما حلقة الوصل بين الاتجاه السلوكي والاتجاه المعرفي فيعود فضل إرساءها إلى عالم النفس الأمريكي ألبرت باندورا (Albert Bandura ١٩٦٩) الذي وضع إحدى قواعد العمل المركزي لعلم النفس المعاصر مستنداً إلى النظرية البيئية السلوكية في التعلم وفي تفسير بعض مظاهر السلوك وتكون الشخصية، ويستند الأساس الفلسفي لنظرية باندورا إلى تحليل كيفية حدوث التفاعل بين العوامل الخارجية البيئية المستقلة النماذج السلوكية في البيئة لاسيما الاجتماعية، والسلوك الناتج عن النمذجة الاجتماعية، وتدعيم ذلك السلوك، والعوامل الداخلية الذاتية التابعة للإنسان ملاحظة، تفكير، انتباه، ذاكرة، وعدم النظر إلى الفرد والبيئة ككيانين مستقلين، بل يتحدان بطرق مختلفة لإحداث النتائج السلوكي بالنموذج وفق المعادلة التالية:

السلوك B هو دالة للمتغيرات الذاتية التابعة P والمتغيرات البيئية المستقلة E

$$[B = P \times E]$$

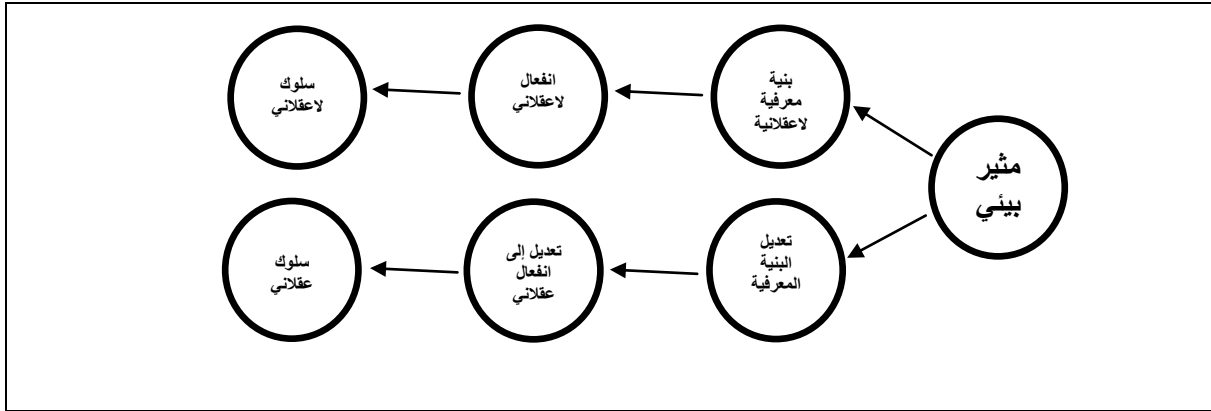
أي النظر للفرد وللبيئة كسببين معتمدين على بعضهما لإحداث الأثر السلوكي، وليس كأسباب مستقلة عن بعضها، فكمية التغير في السلوك ومداه وعمقه من وجهة نظر باندورا في بعض المواقف الاجتماعية وليس كلها، هو نتيجة لأوجه التغيرات الموقفية الاجتماعية والبيئية التي تقدم نماذج سلوكية قابلة للتقليد كجزء متكامل من السببية للسلوك النهائي، فهذه المصادر الثلاثة الفرد، البيئة-الأثر السلوكي ينظر إليها كنظام متشابك من التأثيرات المتبادلة أو المتماثلة، لا تعطي لأي منها مكانة متميزة على حساب المصدرين الآخرين، رغم أنه في بعض المواقف فإن أياً من العوامل الثلاثة قد تبرز كمؤثر مسيطر، وهذا من وجهة نظر باندورا ما يسمى بالاحتمية المتبادلة Reciprocal Determinism أو النمذجة، التي فيها يكون السلوك الإنساني وظيفية للمحددات السابقة المتعلمة واللاحقة المحددة، وكل مجموعة محددات تحتوي على متغيرات هي في طبيعتها معرفية إلى حد كبير، وإن لم تكن كذلك بصورة مطلقة، وهذه الأشكال من المعرفة تحدث من خلال ملاحظة الإنسان لنتائج سلوكه هو، أو ملاحظته لسلوك الآخرين أو النماذج المقدمة، وهكذا فإن النمذجة تعد دالة للأحداث السابقة النماذج السلوكية والعاطفية والمعرفية ودالة للاستجابات سلوك التقليد ودالة للتوقعات التدعيم الداخلي العاطفي السلبي والإيجابي، أو الخارجي المادي أو العاطفي أو الاجتماعي السلبي أو

الإيجابي، أو العقاب، وهو ما يسمى التعلم بالعمل Learning by Work، لذلك تحاول إستراتيجية النمذجة تفسير السلوك وتعديله، وتتعرف بالتبادل بين الأحداث الداخلية والخارجية، وتحاول تقديم فرضيات قابلة للاختبار حول الاعتماد المتبادل المعقد للحالات الداخلية، والظروف الخارجية وسلوك الإنسان ذاته، والقضايا الرئيسية التي تتصدى لها مثل هذه النظرية لها آثار هامة على فهم الطبيعة الإنسانية والتعلم الإنساني (Bandura, ١٩٧٧, ١٩١-٢٠٠).

وبعد الاتجاه السلوكي-المعرفي Cognitive-Behavior Method من أكثر الأساليب الحديثة والمستخدمة بفعالية في تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في مختلف القطاعات الخدمية والصناعية والإنتاجية، بسبب تعدد فنياته التعرض، أساليب التحكم، الاسترخاء، التدريب على توكيد الذات، تصحيح الأفكار الخاطئة (Hamblem, ٢٠٠٣, ١٢٢). وقد نشأ الاتجاه السلوكي-المعرفي من التقارب الذي حصل نتيجة لإدخال العمليات المعرفية ضمن حيز التطبيقات السلوكية، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها "أنه من المؤكد وجود ارتباط بين التفكير والانفعال والسلوك، فالإنسان حين يفكر فهو ينفعل ويسلك أيضاً، وحين ينفعل فهو يفكر ويسلك في ذات الوقت، وعندما يسلك فهو يفكر وينفعل كذلك"، لذلك فإن الاتجاه السلوكي-المعرفي يتعامل مع العمليات النفسية من منظور ثلاثي الأبعاد معرفي، انفعالي، سلوكي، بحيث يستخدم المدرب العديد من الفنيات المعرفية والانفعالية والسلوكية في مواجهتها، كما يتميز هذا الاتجاه باستخدام استراتيجيات موجهة تسهم في منع حدوث أي تراجع في المهارات التي تم تنميتها بعد انتهاء تطبيق البرنامج العلاجي، وهذا ما أضاف أهمية نوعية لهذا الاتجاه (محمد، ٢٠٠٠، ١٠-١٢). ويمكن تلخيص مبادئ هذا الاتجاه في التدريب بما يلي:

- (١) يتناول الاتجاه السلوكي-المعرفي العمليات النفسية من منظور ثلاثي الأبعاد معرفي، انفعالي، سلوكي، نتيجة لوجود تأثير متبادل بين المكونات الثلاثة التفكير، الانفعال، السلوك.
- (٢) يوظف الاتجاه السلوكي-المعرفي جميع الفنيات السلوكية والمعرفية والانفعالية في تنمية المهارات النفسية والسلوكية، فلا يقتصر على فنية بعينها دون أخرى، كما أن فاعلية الفنية التدريبية يجب أن تتسم بالمرونة وفقاً لحاجات المتدربين وارتقائهم النفسي والانفعالي والعقلي... الخ.
- (٣) يعتمد الاتجاه السلوكي-المعرفي في تنمية المهارات النفسية والسلوكية على إقامة علاقة تعاونية بين المدرب والمتدرب، تتحدد خلالها المسؤولية الشخصية للمتدرب تحديد المشكلة، تحديد الأهداف، تحديد المهام، كما تتضمن المسؤولية الشخصية له وكل ما يتبناه ويعتقده من أفكار مشوهة ولاعقلانية مختلة وظيفياً، والتي تقف خلف استمرارية المهارات النفسية الخاطئة لديه.

٤) ويتناول الاتجاه السلوكي-المعرفي تعديل البنى المعرفية للمتدرب وأفكاره ومعتقداته اللاعقلانية والمشوهة، بما يؤدي بالضرورة إلى تعديل في انفعالاته ومن ثم سلوكه وفق الشكل التالي:



الشكل (٢)

مراحل تدريب المهارات وفق الاتجاه السلوكي-المعرفي

في الاتجاه السلوكي-المعرفي يتحمل المتدرب مسؤولية شخصية في إحداث التغيير السلوكي من خلال تصحيح أفكاره المشوهة والاعتقادات اللاعقلانية، وتعديلها، واستبدالها باعتقادات وأفكار أخرى تتسم بالعقلانية والموائمة، وتسهل عليه عملية التكيف على المستويين الشخصي والاجتماعي.

ووفقاً لما سبق فإن الاتجاه السلوكي-المعرفي يعتبر مزيجاً بين فنيات التدريب السلوكي وفنيات التدريب المعرفي، وإن هذا المزج لا يعود لعالم بعينه، بل لمجموعة من الباحثين والعلماء، فعند الحديث عن الاتجاه المعرفي والسلوكي لابد من القول بأنهما ليسا مفهومين مستقلين، بل إن المداخل التدريبية يمكن وضعها على محور متصل يتضمن درجات متنوعة من العناصر المعرفية أو السلوكية، وتؤكد التدخلات السلوكية المعرفية على التفاعل المعقد بين الأحداث، والعمليات، والنتائج، والبنى المعرفية التي تؤثر في السلوك، والسياق البيئي، والخبرات... الخ.

ثانياً . فنيات الاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب:

تشتمل العديد من برامج تدريب العاملين على جملة من الفنيات التدريبية المستمدة من تعاليم ومبادئ النظرية السلوكية والسلوكية-المعرفية لتعديل أنماط السلوك غير السوي، أو تثبيت أنماط السلوك السوي، أو لتنمية أنماط السلوك المضطربة وضعيفة التكوين، وللقيام بذلك تتبع أساليب سلوكية مختلفة، وسوف يقتصر شرحنا هنا على بعض من تلك الفنيات التدريبية وذلك بحسب الهدف العام للدراسة الحالية:

١-التعزيز (Reinforcement):

هو الإجراء الذي يؤدي فيه حدوث السلوك إلى توابع إيجابية، أو إزالة توابع سلبية، الأمر الذي يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل وتقويته بالمعزز، ولذلك يعرف التعزيز وظيفياً من خلال النتائج التي يتركها على السلوك، فإذا أدت توابع السلوك إلى زيادة احتمال حدوثه في المستقبل تكون تلك التوابع معززة ويكون ما حدث تعزيزاً، ولذلك يمكن ملاحظة أن تعريف التعزيز لم يشر إلى كون توابع السلوك أشياء مرغوباً بها، فالتعزيز لا يحدث بمجرد إعطاء الفرد شيئاً تتوقع أنه يرغب به، لكن التعزيز يكون قد حدث إذا كان ما فعلناه قد عمل بالفعل على تقوية السلوك، وبمعنى آخر فالتعزيز يعرف بعد حدوثه فقط، وقد يكون من المناسب هنا ملاحظة أن العقاب أيضاً يعرف وظيفياً، وهو الإجراء الذي يؤدي إلى إضعاف السلوك فهو ليس ما نعتقد أنه مثيرات لا يرغب بها الفرد، فالصراخ في وجه الفرد عند قيامه بسلوك غير مرغوب فيه لا يعتبر عقاباً إلا إذا أدى إلى تقليل احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل، فأحياناً لا يتوقف الفرد عن عمل شيء غير مرغوب فيه حتى لو تم الصراخ في وجهه، ولهذا لا تستطيع القول أن الصراخ يعد عقاباً في هذه الحالة، والأكثر من ذلك هو أن الصراخ قد يؤديان أحياناً إلى تقوية السلوك غير المرغوب به، وفي هذه الحالة فإن ما يحدث يكون تعزيزاً وليس عقاباً، وقد يكون التعزيز المناسب هو التعبير عن الاهتمام بالفرد والانتباه إليه، ومن هذا التقديم لمفهوم التعزيز نلاحظ أن التعزيز لا يحدث إلا إذا أدى المثير الذي حدث بعد السلوك إلى تقويته، وبناء على ذلك من الخطأ القول مثلاً: لقد قمت بتعزيز الفرد فوجدت أن التعزيز لم ينجح في معه، لأن التعزيز هو تقوية للسلوك، وإذا لم يؤدي ما فعلناه إلى تقوية السلوك فهو ليس تعزيزاً أصلاً، فربما لم نستطع تحديد التعزيز المناسب، أو ربما لم نراع العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٨٢-١٨٣). ويمكن تصنيف المعززات التي تعمل على تثبيت السلوك بأكثر من طريقة، ومن أكثر تلك الطرق شيوعاً التصنيف التالي:

أ-المعززات الأولية والمعززات الثانوية: فالمعزز الأولي هو ذلك المثير الذي يؤدي بطبيعته إلى تقوية السلوك دون خبرة سابقة أو تعلم، وهو يسمى بالمثير غير الشرطي أو المعزز غير المتعلم، ومن أمثلته (الطعام، الشراب، النوم... الخ)، أما المعزز الثانوي فهو المثير الذي يكتسب خاصية التعزيز من خلال اقترانه بالمعززات الأولية، ولهذا سمي بالمعزز الشرطي أو المتعلم، فالمُعززات الثانوية هي مُعززات حيادية بالأصل واكتسبت خاصية التعزيز من خلال اقترانها المتكرر بمعززات أخرى أولية، والمعززات الأولية محدودة جداً في تأثيرها في برامج تعديل السلوك، والاعتماد عليها فقط سيحد من قدرة برامج تعديل السلوك الإنساني، فمعظم المثيرات الثانوية تصبح معززات من خلال الخبرة وتفاعل الفرد مع بيئته، ولهذا فإن معظم المعززات المستخدمة في برامج تعديل السلوك هي معززات ثانوية، وهناك نوع ثالث من المعززات مرتبط بالمعززات الأولية والثانوية وهي المعززات المعممة (Generalized

(Reinforce) وهي مثيرات حيادية تكتسب صفة التعزيز من خلال ارتباطها بمعززات أولية أو ثانوية متعددة (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٨٣).

ب- التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي: فالتعزيز الإيجابي مثير يعقب السلوك مباشرة مما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل وفي مواقف مماثلة، كالثناء على الموظف بعد تأديته لواجب ما على نحو جيد، أو زيادة عدد وحدات الحوافز بعد قيامه بمهمة موكلة إليه... الخ، وهناك التعزيز السلبي وهو الإجراء الذي يقوي السلوك من خلال إزالة مثير بغض أو مؤلم بعد حدوث ذلك السلوك مباشرة، كأن يحضر الموظف الاجتماع المقرر خوفاً من تأنيب المدير له، ولكن التعزيز السلبي يختلف عن العقاب فالأول يشير إلى تقوية السلوك من خلال تجنب العضوية المثير المنفر غير المرغوب، أما الثاني فيشير إلى يقلل ظهور السلوك من خلال تعريض العضوية إلى المثير المنفر غير المرغوب (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٨٤-١٨٧).

ج- تصنيف المعززات من حيث الشكل: كالمعززات المادية وهي ذات أثر بالغ في بداية تنفيذ برامج تعديل السلوك كالمكافئات المادية والحوافز... الخ، وقد بينت برامج تعديل السلوك على العاملين أنه ذو أثر مؤقت وقصير المدى، ويتأثر بمشكلة الإشباع حيث يفقد المعزز فاعليته بعد استهلاك العامل كمية كبيرة منه دون أن يؤدي هذا العامل للواجبات الوظيفية المطلوبة منه، كما يعتبر نوع من المحفزات الخارجية لدى البعض الآخر، وهناك المعززات النشاطية التي تتضمن السماح للعامل بالقيام بنشاطات معينة بعد قيامه بالسلوك المطلوب، كالسماح له بحضور دورات تدريبية خارجية، أو طرح أفكاره الجديدة للعمل وثناء الإدارة عليها... الخ، وقد بينت دراسات علم النفس الصناعي وإدارة الموارد البشرية أنها أكثر فاعلية من المعززات المادية في برامج تعديل سلوك العاملين، فهي أكثر تقبلاً بالنسبة لهم، ولا تتضمن مشكلة الإشباع، وهناك المعززات الاجتماعية كالابتسام، والثناء التي لها فاعلية كبيرة خصوصاً إذا قدمت بعد السلوك مباشرة، ونادراً ما يؤدي استخدامها للإشباع. (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٨٢-١٩٠).

وهناك بعض العوامل التي تزيد من فاعلية التعزيز في تعديل السلوك الغير مرغوب به، ومن هذه العوامل:

- **توقيت التعزيز:** إن أحد العوامل التي تزيد من فاعلية التعزيز هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك المرغوب به مباشرة، لذلك فإن التعزيز الفوري أكثر فاعلية من التعزيز المؤجل، ولا يعني ذلك أنه ليس للتعزيز المؤجل دور في عملية تعديل السلوك، وعموماً تشير البحوث إلى ضرورة استخدام التعزيز المباشر في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، واستخدام التعزيز المؤجل في مرحلة

الحفاظ على استمرارية السلوك من أجل نقل أثر التدريب أو ما يسمى بالتعميم (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٩٦).

- **ثبات التعزيز:** فيجب استخدام التعزيز على نحو منظم ووفق قوانين معينة قبل البدء بتنفيذ برامج العلاج، ولا يجب تقديم التعزيز بعشوائية فهو ليس من خصائص منهجية تعديل السلوك، بل يجب تقديم التعزيز وفق جداول مناسبة كما يلي:
- **جداول الفاصل الثابت:** فيها يعطى التعزيز بعد كل مرة يحدث فيها السلوك المراد زيادته، كأن تعزز أول استجابة تأتي بعد فترة زمنية محددة (١٠ ثوان) من جانب المدرب.
- **جداول الفاصل المتحول:** فيه يعطى التعزيز بعد فترة زمنية متغيرة من حدوث الاستجابة والأخرى، كأن تعزز أول استجابة بعد (٥) ثوان، وتعزز الاستجابة الثانية بعد (٦) ثوان وهكذا... أي تقديم التعزيز بعد فترة زمنية متحولة من استجابة وأخرى.
- **جداول المعدل الثابت:** فيه تعزز استجابة معينة تأتي بعد عدد محدد من الاستجابات غير المعززة يحددها المجرّب سلفاً، فالمحك هنا هو عدد من الاستجابات على العضوية القيام بها قبل تعزيز الاستجابة المحددة من قبل المجرّب، كأن يعزز الاستجابة رقم (٦) بعد خمس استجابات غير معززة.
- **جداول المعدل المتحول:** فيها تعزز الاستجابة التي تأتي بعد عدد متحول وغير ثابت من الاستجابات غير المعززة، كأن تعزز الاستجابة رقم (٦) بعدد خمس استجابات غير معززة، ومن ثم تعزز الاستجابة رقم (٧) بعد ستة استجابات غير معززة.. وهكذا (ناصر، ١٩٨٣، ١٢٧-١٣٥).
- **كمية التعزيز:** يجب تحديد كمية التعزيز التي يجب أن تعطى للفرد، وذلك يعتمد على نوعية المعزز، وبشكل عام كلما كانت كمية التعزيز أكبر كلما كانت فعاليته أكثر، إلا أن إعطاء كمية كبيرة جداً من التعزيز في فترة زمنية قصيرة قد يؤدي إلى الإشباع، والإشباع يؤدي إلى أن يفقد المعزز قيمته (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٩٧)، والمبدأ العام المتبع هو تقليل كمية التعزيز وعدم إعطائه بكثرة في كل مرة، ولكن يجب ملاحظة أن كمية التعزيز يجب أن تتناسب وطبيعة الجهد الذي يبذله الفرد في تأدية السلوك، كما يجب أن يقدم التعزيز بكميات كبيرة في المراحل الأولى من اكتساب السلوك وتقل كمية التعزيز في المراحل المتأخرة (الخطيب ومعاينه، ٢٠٠٩، ٤٢-٤٣).

- **الحرمان:** فكلما كانت فترة حرمان الفرد من الحصول على المعزز طويلة، كانت فعالية المعزز أكبر في تعديل السلوك، لذلك فإن استخدام المعزز يتطلب التأكد من حرمان الفرد منه فترة زمنية محددة قبل تقديمه له (الخطيب، ٢٠٠٧، ٤٢).
- **درجة تعقيد السلوك:** فكلما زادت مستوى صعوبة السلوك المستهدف ظهرت الحاجة إلى زيادة كمية التعزيز، فالتعزيز بمقدار قليل قد يكون مناسباً للسلوك البسيط، ولكنه غير فعال مع السلوك المعقد.
- **التنوع:** فاستخدام معززات متنوعة أكثر فعالية من استخدام معزز من نوع واحد، كذلك فإن استخدام أشكال متنوعة من المعزز نفسه أكثر فاعلية من استخدام شكل واحد منه، فإذا كان المعزز هو التشجيع اللفظي فلا يفضل القول للعامل في كل مرة جيد جيد..، بل لابد من تنوع المعزز اللفظي (جيد، جيد جداً، أحسنت، ممتاز.. الخ).
- **التحليل الوظيفي:** يجب أن يستند استخدام المعززات إلى تحليل الظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد، ودراسة احتمالات التعزيز المتوفرة في البيئة، كما يساعد ذلك في تحديد المعززات المناسبة.
- **-الجدة:** إن مجرد كون الشيء جديداً فإنه يكتسب خاصية التعزيز في كثير من الأحيان، لذلك ينصح بمحاولة استخدام أشياء غير مألوفة قدر الإمكان (الخطيب، ٢٠٠٧، ١٩٧-١٩٨).
- ولابد من التنويه إلى ضرورة اختيار المعززات المناسبة للعامل والمحبة والمفضلة من قبله، حتى تكون فعالة في تعديل وتثبيت مهارات الاتصال الإداري الفعال لديه، ولذلك وفي الدراسة الحالية تم إتباع الإجراءات التالية لتحديد المعززات المفضلة لدى العاملين:
 - تحديد المعززات المحتملة أي تلك المعززات التي يتوقع أن تؤدي وظيفة تعزيزية وتعمل على تثبيت السلوك المرغوب فيه.
 - الأخذ بالاعتبار الفروق التفضيلية للمعززات المادية والاجتماعية فيما بين العاملين والمرتبطة بخبراتهم البيئية والمهنية، فما يكون معززاً لأحدهم قد لا يكون معززاً لآخر.
 - تحديد المعززات المادية والاجتماعية المفضلة للعامل من خلال ملاحظة سلوكه، وسؤال المدراء نحو المعززات المفضلة من قبل العاملين لديهم.
 - سؤال العامل نفسه عن ما هو مفضل بالنسبة له وما هو غير مفضل لديه.

٢- النمذجة (Modeling):

التقليد لدى الفرد هو ميل واستعداد فطري يولد به ويدفعه إلى محاكاة غيره في أقوالهم وأفعالهم لاسيما الأشخاص المهمين في حياته، فيكتسب الكثير من القيم والاتجاهات والمهارات والعادات

السلوكية والاجتماعية والأكاديمية، ولذلك أعتبر التقليد من الاستراتيجيات اللازمة لنمو الفرد وتعليمه، فبدون النماذج السلوكية (اللفظية، والاجتماعية، والمهارات) التي يقدمها ذوي الخبرة للفرد لن يتعلم أية مهارة تواصلية أو اجتماعية.

ومحاكاة النماذج السلوكية التي يحتك بها الفرد في بيئته الاجتماعية تعد من أهم أشكال الاتصال الإنساني، فهي الوسيلة اللفظية وغير اللفظية لاكتساب المعلومات من البيئة المحيطة لتساعده على تشكيل سلوكه من خلال الملاحظة والاختزان في صور ذهنية ومن ثم التقليد اللفظي والحركي باستدعائها من الذاكرة، لذلك كان على المدرء استغلال ميل الفرد الفطري في تقليد النماذج السلوكية الاجتماعية والمهارات وفق قدراتهم الملائمة لإمكانياتهم (الحنفي، ١٩٩٥، ٢٩٨-٢٩٩). ويرى (الخطيب، ٢٠٠٧) أن الفرد غالباً ما يتأثر سلوكه بملاحظة سلوك الأفراد الآخرين، فيتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أم غير مرغوبة، وتقليد سلوك الآخرين قد يكون عفواً أو قد يكون نتيجة لعملية هادفة وموجهة تشمل قيام نموذج بتأدية سلوك معين أمام الفرد بهدف إيضاح ذلك له والطلب منه الملاحظة والتقليد، والنمذجة عملية حتمية فالأبناء يقلدون الآباء والتلاميذ يقلدون المعلمين، والعاملين يقلدون المدرء، والمتدربين يقلدون المدربين... وهكذا، ويسمى التغير في سلوك الفرد الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين (بالنمذجة أو التعلم بالملاحظة، أو التعلم الاجتماعي، أو التقليد، أو التعلم المتبادل) (الخطيب، ٢٠٠٧، ٢٢٥).

ويعود الفضل في إرساء قواعد إجراء النمذجة كاستراتيجية في التعليم وفي تعديل السلوك إلى عالم النفس الأمريكي ألبرت باندورا (Albert Bandura, ١٩٦٩) الذي وضع إحدى قواعد العمل المركزي لعلم النفس المعاصر مستنداً إلى النظرية البيئية السلوكية في التعلم وفي تفسير بعض مظاهر السلوك وتكون الشخصية، ويستند الأساس الفلسفي لنظرية (باندورا) إلى تحليل كيفية حدوث التفاعل بين العوامل الداخلية الذاتية المستقلة للإنسان (ملاحظة، تفكير، انتباه، ذاكرة)، والعوامل الخارجية البيئية المستقلة (النماذج السلوكية في البيئة لاسيما الاجتماعية، والسلوك الناتج عن النمذجة الاجتماعية، وتدعيم ذلك السلوك)، وعدم النظر إلى الفرد والبيئة ككيانين مستقلين، بل يتحدان بطرق مختلفة لإحداث النتائج السلوكية، أي النظر للفرد وللبيئة كسببين معتمدين على بعضهما لإحداث الأثر السلوكي، وليس كأسباب مستقلة عن بعضها، فكمية التغير في السلوك ومداه وعمقه من وجهة نظر (باندورا) في بعض المواقف الاجتماعية وليس كلها-نتيجة لأوجه التغيرات الموقفية الاجتماعية والبيئية التي تقدم نماذج سلوكية قابلة للتقليد كجزء متكامل من السببية للسلوك النهائي، فهذه المصادر الثلاثة ينظر إليها كنظام متشابك من التأثيرات المتبادلة أو المتماثلة، لا تعطي لأي منها أي مكانة متميزة على حساب المصدرين الآخرين، رغم أنه في بعض المواقف فإن أيّاً من العوامل الثلاثة قد تبرز كمؤثر مسيطر، وهذا من وجهة نظر (باندورا) ما يسمى بالحتمية المتبادلة (Reciprocal)

(Determinism) أو النمذجة، التي فيها يكون السلوك الإنساني وظيفة للمحددات السابقة المتعلمة واللاحقة المحددة، وكل مجموعة محدّات تحتوي على متغيرات هي في طبيعتها معرفية إلى حد كبير، وإن لم تكن كذلك بصورة مطلقة، وهذه الأشكال من المعرفة تحدث من خلال ملاحظة الإنسان لنتائج سلوكه هو، أو من ملاحظته لسلوك الآخرين أو النماذج المقدمة، وهكذا فإن النمذجة تعد دالة للأحداث السابقة (النماذج السلوكية والعاطفية والمعرفية) ودالة للاستجابات (سلوك التقليد) ودالة للتوقعات (التدعيم الداخلي العاطفي السلبي والإيجابي، أو الخارجي المادي أو العاطفي أو الاجتماعي السلبي أو الإيجابي، أو العقاب)، وهو ما يسمى التعلم بالعمل (Learning by Work)، لذلك تحاول إستراتيجية (النمذجة) تفسير السلوك وتعديله، وتعترف بالتبادل بين الأحداث الداخلية والخارجية، وتحاول تقديم فرضيات قابلة للاختبار حول الاعتماد المتبادل المعقد للحالات الداخلية، والظروف الخارجية وسلوك الإنسان ذاته، والقضايا الرئيسية التي تنصّدها مثل هذه النظرية لها آثار هامة على فهم الطبيعة الإنسانية والتعلم الإنساني، وهناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية من وجهة نظر (باندورا) لتتم عملية التعلم وتعديل السلوك بالنمذجة:

أ- **ملاحظة النموذج السلوكي:** فالناس يستطيعون تعلم الاستجابات الجديدة لمجرد ملاحظة سلوك الآخرين، وهؤلاء الناس الآخرون يعتبرون من الناحية التقنية نماذج (Models)، وعليه يتم تحديد أول تفسير للنمذجة هو أن اكتساب الاستجابات الجديدة نتيجة لملاحظة سلوك شخص آخر.

ب- **حفظ النموذج السلوكي:** فلا بد من توفر القدرة لدى الإنسان على حفظ النموذج السلوكي، والذي يتوسط بين ملاحظة النموذج والاستجابة بتقليد النموذج، فملاحظة النموذج قد لا تؤدي إلى تقليده مباشرة، وقد لا تظهر استجابة التقليد في أيام أو أسابيع بل حتى في شهور.

ج- **القدرة على تأدية النموذج السلوكي:** الذي يتضمن قدرة العضوية على تقليد النموذج السلوكي المقدم أو عدم قدرتها من الناحية العقلية والجسدية والانفعالية.

د- **انتقائية التعلم من النموذج السلوكي:** فعند تعرض الفرد إلى نفس النموذج، فإن بعضهم يتعلم جوانب مختلفة عن جوانب أخرى من نفس النموذج السلوكي المقدم، لذلك لابد من دراسة لماذا يتم الاهتمام والاحتفاظ بجانب معين من النموذج دون غيره (Bandura, 1977, 200-215).

وهناك مجموعة عوامل تؤثر في فعالية النموذج في تعديل سلوك العاملين المتدربين غير المرغوب فيه من وجهة نظر بعض الباحثين ومن أهمها:

- **خصائص النموذج:** إذ يميل الفرد إلى تقليد الأشخاص المهمين في حياته أو الذين يميل إليهم ويخصهم بتقدير معين، ولذلك فإن النموذج الذي يلقي ترحيباً أو الذي يحظى بتقدير اجتماعي له نتائج

أفضل في النمذجة، كذلك يجب أن يكون النموذج مناسباً للسن وللقدرة العقلية والجسدية للفرد، فذلك يزيد من قابليته على تقليد سلوك النموذج عما لو كان النموذج بعيد الشبه عن قدرات الفرد تلك.

-**خصائص الشخص المُشاهد للنموذج:** هناك أربعة جوانب ينبغي الاهتمام بمدى توافرها لدى الفرد حتى تؤدي النماذج المرغوبة، وهي عمليات الانتباه والاحتفاظ والقدرة على توليد الاستجابة المماثلة للنموذج والدافعية.

-**خصائص الإجراءات:** قد تشمل مواقف النمذجة على بعض العناصر البيئية التي تؤثر على نتائجها، فالنموذج الذي يؤديه الفرد إذا كوفئ عليه سيكون أكثر قابلية للتقليد وإعادة التقليد من جانب المُشاهد عما لو كان هذا النموذج يلقي عقاباً، كما أن عرض النموذج في مواقف مختلفة يزيد من آثار النمذجة، كما لوحظ أنه عند وجود نماذج متعددة تكون النتائج أفضل مما لو كان هناك نموذج واحد (محروس وعبد الرحمن، ١٩٩٨، ١٥٨-١٥٩).

وهناك أنواع من النمذجة التي يمكن استخدامها في تعديل سلوك الفرد ومنها:

أ-**النمذجة المباشرة:** فيها يقوم شخص (المعلم أو المدرب) بتأدية السلوكيات المستهدفة بوجود الفرد المراد تعليمه تلك السلوكيات، ويطلب منه بعد ذلك تأدية ما تمت ملاحظته في السلوك المعروض أمامه.

ب-**النمذجة غير المباشرة:** هي التي تستخدم معينات بصرية تكنولوجية (صور، فيديو، مشاهد تلفزيونية حية، قصص، استخدام العرض التقديمي للحواسيب) في عرض النموذج السلوكي أمام الفرد ومن ثم الطلب منه تقليده (Bandura, ١٩٧٧, ٢١٦).

٣-**أسلوب (A-B-C) أو التدريب العقلاني العاطفي (Rational-Emotive Therapy) ألبرت إيليس (Ellis, A):**

يعتبر هذا الأسلوب الذي وضع أسسه عالم النفس الأمريكي (إيليس) من أكثر أساليب التدريب السلوكي/المعرفي شيوعاً، والذي استند في تطويره على افتراض رئيسي مؤداه "أن اضطراب المهارات النفسية ما هو إلا نتائج للتفكير اللاعقلاني الذي يتبناه الإنسان"، ولذلك يعتقد (إيليس) أن السبيل الوحيد للتخلص من المعاناة الإنسانية هو التخلص من أنماط التفكير الخاطئة واللاعقلانية، حيث:

تمثل (A) المواقف والمثيرات المحيطة بالفرد.

تمثل (B) أفكار الشخص ومعتقداته حول (A).

تمثل (C) النتائج الانفعالية والسلوكية.

المعروف حسب النظرية السلوكية أن (A) تنتج (C)، لكن وفق نظرية (A-B-C) فإن ما ينتج (C) هو (B) وليس (A)، فمعتقدات الشخص وأفكاره (B) حول الحدث أو الموقف (A) هي التي تحدد ردود فعل الشخص الانفعالية والسلوكية (C)، فالمشكلات الإنسانية لا تنجم عن الأحداث والظروف البيئية بحد ذاتها، لكنها تنجم عن تفسير الإنسان وتقييمه لتلك الأحداث والظروف، فالفكرة الأساسية عند (إيليس) هي أنه بالنسبة للسلوك الإنساني لا يمكن الفصل بين (التفكير، الانفعال، السلوك)، فجميع هذه الجوانب تتفاعل فيما بينها ويكمل بعضها بعضاً، وأن الانفعال والتفكير ليسا حادثتين مختلفتين كلياً، بل هما متداخلان بصورة ذات دلالة وترتبطان بشكل وثيق، وأن الاضطراب النفسي للمهارات الإنسانية (مهارات تواصلية، مهارات اجتماعية) ليست حالات وجدانية منعزلة، بل عبارة عن تكامل وتفاعل بين الفكر والسلوك، وإن التفكير ينزع إلى أخذ شكل الحوار مع الذات أو عبارات داخلية، وهذه العبارات الداخلية التي يستمر البشر في قولها لأنفسهم تولد انفعالاتهم وسلوكياتهم، وإن البشر يفكرون ويشعرون ويتصرفون في صورة تفاعلية تبادلية، فالسلوك يؤثر في التفكير والانفعال، والتفكير يؤثر في السلوك والانفعال، والانفعال يؤثر في السلوك والتفكير، ولتغيير أحد هذه الجوانب يكفي تغيير الجانبين الآخرين، فهذه الجوانب تتشابه بشكل ذي معنى أي أن (A-B-C) مرتبطة كلها بشكل وثيق، ولا تنزع أي منها للوجود من دون الأخرى، ويتم توسيع أنموذج (A-B-C) ليشمل (D) أي الدحض للمعتقدات اللاعقلانية (B) ومناهضتها، للوصول إلى (E) التي ترمز إلى الأثر المعرفي أو المعتقدات العقلانية البديلة، للوصول أخيراً إلى (F) التي ترمز إلى سلوك انفعالي صحيح، حيث يكتسب الشخص سلوكاً وانفعالاً سويين، بدلاً من الاضطراب الانفعالي السلوكي، أي أن (E-F) تساوي في قيمتها (الدحض)، وهي التقنية الأشهر في الإرشاد العقلاني الانفعالي السلوكي، وهي طريقة فعالة لمساعدة المرضى على فهم نظام المعتقدات لديهم وتقييمه، عندما يفهم المريض نظرية (A-B-C)، يتم استخدام تقنية الدحض لتحديد المعتقدات اللاعقلانية التي تسبب الاضطراب النفسي للمهارات السلوكية والقيام بتحديدها وتنفيذها، وذلك للسماح باكتساب معتقدات عقلانية بديلة، واستند (إيليس) في أنموذجه العلاجي إلى الافتراضات النظرية التالية:

أ- الاستعداد الفطري: فالإنسان لديه استعداد فطري للتفكير المنطقي، ولديه القدرة على ضبط الذات وتحقيق الذات.

ب- التأثير الثقافي: إن الإنسان يتأثر وبخاصة في مرحلة الطفولة المبكرة بأفراد أسرته، ورفاقه، وبمجتمعه بشكل عام، وهو يتعلم التفكير المنطقي في مراحل مبكرة من عمره من خلال الحرص على الفوز برضا الآخرين.

ج- تفاعل الأفكار والمشاعر والأفعال: التي لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، بل تتفاعل فيما بينها، وكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة يؤثر بالعنصرين الآخرين، لهذا فالعلاج يتعامل مع هذه العناصر الثلاثة مجتمعة.

د- فاعلية التدريب المعرفي: تنبع من تغيير أنماط التفكير التي يترتب عليها بالضرورة تغييرات جوهرية في الانفعالات والسلوكيات، وإن محاولة تغيير الانفعالات والسلوكيات لا ينجم عنها تغيير في التفكير، وأن الأفكار اللاعقلانية تأخذ شكل التحدث السلبي إلى الذات، ولا بد من استبدالها بالأفكار العقلانية التي تنشأ من التحدث الإيجابي إلى الذات.

هـ- التفكير اللامنطقي والمضطرب: هو السبب الرئيسي للاضطرابات الانفعالية والسلوكية، فالمشكلة ليست بالمشكلات البيئية المحيطة بالفرد، لكن المشكلة تكمن بما تعنيه هذه المثيرات بالنسبة له.

و- عدم جوهرية الاستبصار بمعناه التقليدي: فلا قيمة لإدراك الفرد لأسباب الاضطراب الانفعالي الذي يعانيه في مهاراته الاجتماعية، لكن قيمة الاستبصار تنبع من إدراك الفرد لأفكاره اللاعقلانية من حيث (دورها، تطورها، أساليب تعديلها).

ز- النزعة الإنسانية: فالإنسان يصنع عالمه بيديه، وهو المسؤول عن المشكلة التي يعاني منها. أما فيما يتعلق بأهداف التدريب العقلاني العاطفي فيحددها (إيليس) بالنقاط الرئيسية التالية وفق ما يلي:

- **الاهتمام بالذات (Self-Interest):** فالتدريب العقلاني المعرفي يهدف إلى جعل الفرد يهتم بنفسه أولاً، ولكن دون أن يصبح أنانياً ويتمركز حول الذات بالكامل، ودون أن يخطأ بحق الآخرين.
- **التوجيه الذاتي (Self-Direction):** فعلى الإنسان أن يتحمل المسؤولية الشخصية، ويعمل باستقلالية، وقد يحتاج إلى مساعدة الآخرين، إلا أن ذلك ليس مطلباً إلزامياً أو مطلقاً.
- **التحمل (Tolerance):** فعلى الإنسان أن يتحمل أخطاء الآخرين، فهو ليس مضطراً لأن يدخل في شجارٍ معهم.
- **تقبل عدم اليقين (Acceptance of Uncertainty):** فعلى الإنسان أن يتقبل حقيقة العيش في عالم من الاحتمالات، إذ ليس هنالك حقيقة أكيدة ومطلقة، والعيش في هذه ليس شيئاً مروعاً.
- **المرونة (Flexibility):** فالإنسان العادي يتصف بمرونة التفكير، وهو يتقبل التغيير.

- **التفكير العلمي (Scientific Thinking):** فالإنسان العادي يتصف بكونه موضوعياً وعلمياً ومنطقياً، وقادر على تطبيق مبادئ المنطق والعلم على نفسه، وعلى علاقاته بالآخرين.
- **الالتزام (Commitment):** فالأفراد العاديين قد ينشغلون عن أشياء مختلفة خارج نطاق أنفسهم، وهذه الأشياء قد تشمل العلاقات مع الآخرين أو الأفكار ... الخ.
- **روح المغامرة (Risk Taking):** الإنسان العادي لديه قدر معين من روح المغامرة في سبيل الأشياء التي يعتقد أنها مهمة بالنسبة له، وحتى لو فشل في تأديتها، فلديه الاستعداد ليحرب بشكل متواصل.
- **تقبل الذات (Self-Acceptance):** فالإنسان العادي متقبل لذاته، قانع بحياته، راضٍ عن نفسه، وهذا الرضا لا يتوقف على إنجازاته أو تقدير الآخرين له.
- **اللامثالية (Nonutopianism):** فجميع الأفراد يواجهون الإحباط أو الشعور بالأسف أو الندم، فهذه هي طبيعة الحياة، ونحن لا نستطيع إلغاء هذه الأشياء، وإنما نستطيع تقليلها فقط (Ellis & Maclaren, ٢٠٠٧, P.P.٥٨-٦٠).

٤- العلاج المعرفي (Cognitive Therapy) أورن بيك (Oaron Beck):

التي استخدمها (بيك) إذ ينصب اهتمامه بالتحدث إلى الذات، وعلى أنماط التفكير اللامنطقية، شأنه في ذلك شأن (إيليس)، وعلى وجه التحديد يعتقد (بيك) أن الإنسان يشوه المعلومات ويدرك الأشياء بطريقة خاطئة، الأمر الذي يترتب عليه تفكير خاطئ وغير وظيفي، ويميز بين أربعة أنواع من التفكير الشاذ، وهي:

أ- **التفكير الثنائي (Dichotomous Thinking):** الذي يشتمل على التفكير بطريقة مطلقة كالاعتقاد بأن الإنسان الذي يرتكب خطأ واحد هو إنسان سيء، لا يفعل إلا الأخطاء، ولا يصدر عنه غير ذلك.

ب- **التخمين الاعتباطي (Arbitrary Inference):** الذي يشمل الخروج باستنتاجات بالاعتماد على أدلة غير كافية، كأن يغضب الفرد نتيجة كلمة أو نظرة غاضبة من شخص آخر، مع أنها ليست موجهة ضده شخصياً.

ج- **الإفراط في التعميم (Overgeneralization):** الذي يتضمن تبني اعتقادات أو أفكار عامة بناءً على أفكار محدودة، كأن يعتقد الفرد أنه فاشل في كل شيء إذا فشل مرة واحدة.

د- **تضخيم الأمور (Magnification):** الذي يشمل المبالغة في معنى أو أهمية الأحداث أو الخبرات، كأن يشعر الفرد أن عدم قدرته على تحقيق ما يصبو إليه كارثة.

ويرى (بيك) أن الهدف الأساسي المتوخى من التدريب المعرفي في مساعدة الشخص على التعامل بواقعية مع خبراته، وتغيير أنماط تفكيره وإدراكه للأمور، وتسمى هذه العملية بالتحقق من الواقع واختبار الفرضيات (Reality Checking and Hypothesis Testing)، وتتم هذه العملية وفقاً لثلاثة مراحل هي:

- تدريب الشخص للتعرف على أنماط التفكير التلقائية التي تتم عن فهم خاطئ للأمور والواقع.
- تدريب الشخص على التعامل مع تلك الأفكار بموضوعية، إذ يتم مساعدته على إدراك الأمور بطرق أخرى.
- وفق المرحلة الأخيرة يُشجع الشخص على تصويب الأفكار الخاطئة، وغير التكيفية، والاستنتاجات الاعباطية، والتعميمات، وتعظيم الأمور.. الخ (الخطيب، ٢٠٠٧، ٣٤٧-٣٤٨).

٥- حل المشكلات (Problem Solving) جولد فرايد وثوماس ديزوريلا (Fried, G & Dzurella, T):

يشمل هذا الأسلوب تنمية مهارات حل المشكلات من خلال تطوير استراتيجيات عامة ومناسبة للتعامل مع المشكلات، وإيجاد الحلول في حال مواجهتها، ومع أن هذا الأسلوب يقترن باسم (فرايد وديزوريلا)، إلا أن جون ديوي (Dewey, J) أشار إلى هذا الأسلوب منذ عام (١٩٣٣) كإستراتيجية في التفكير في كتابه كيف نفكر (How We Thinking)، حيث وصف هذه الإستراتيجية على أنها تشمل الخطوات التالية:

- أ- الاعتراف بالمشكلة وإدراكها.
- ب- تعريف المشكلة وتحديدّها.
- ج- اقتراح الحلول الممكنة.
- د- اختيار أحد الحلول.
- هـ- التنفيذ.

ويؤكد كل من (فرايد وديزوريلا) أن عملية تطبيق أسلوب حل المشكلات في التدريب المهارات لا تختلف كثيراً عن المراحل التي ذكرها (ديوي)، كما يعنقد أنصار هذا الاتجاه في التدريب النفسي أن السلوك غير التكيفي إنما هو نتاج لعجز الشخص وعدم قدرته على حل المشكلات بطريقة منظمة، كما أقترح كل من (فرايد وديزوريلا) أن حل المشكلات يشمل العناصر الرئيسية التالية:

- تشجيع الشخص إلى أن يتعرف على المشكلة وأن يدرك أن بمقدوره حلها، والتعامل معها، ليس بالتسرع أو التهور، وإنما بالتخطيط والتنظيم.
- بعد تحديد المشكلة يتم تحديد أبعادها وعناصرها بوضوح، ثم تحديد ما يجب تحقيقه.
- ثم يطلب من الشخص التفكير بجميع الحلول الممكنة.
- ثم يطلب من الشخص تقييم نتائج تلك الحلول واختبار أحدها.
- وأخيراً، يقوم الشخص بتنفيذ الخطة، وتقييم النتائج، وإذا لم تتحقق النتائج المتوخاة، على الشخص أن يجرب حلاً آخر.. وهكذا (محمد، ٢٠٠٠، ١٢٧).

٦-التدرب على التعلم الذاتي (Self-Instruction Training) دونالد ميتشنيوم (Meichenbaum):

أحد أشكال إعادة التنظيم المعرفي، يهدف إلى تدريب الشخص على إعادة التحدث الذاتي أو ما يسمى بالاستنتاجات اللفظية الضابطة (Verbal Controlling Stimuli)، على افتراض أن ذلك سيؤدي إلى تعديل السلوك، والتدريب على التنظيم الذاتي يختلف عن أساليب التدريب السابقة على الرغم من أوجه الشبه الكثيرة فيما بين هذه النماذج التدريبية، ففي حين يركز كل من (إيليس وبيك) على التعامل مع الأحداث بطريقة منطقية، ينصب الاهتمام في التعلم الذاتي على التحدث إلى الذات باعتباره العنصر الأساسي في توجيه السلوك والضبط الذاتي، ويعتبر (ميتشنيوم) مطور هذا الأسلوب، فهو يرى أن التخلص من المشكلة يبدأ بالتخلص من التحدث إلى الذات بطريقة انهازمية واستبداله بالتحدث الذاتي بطريقة إيجابية، وتعود الاسترخاء في المواقف التي تبعث على القلق وعدم الراحة في النفس، وأن الاستعداد والتهيؤ للتعامل والتعايش مع المواقف الصعبة يشكلان جزءاً هاماً في عملية التعلم الذاتي والتي تسمى بالتحصين ضد الضغوط النفسية (Stress Inoculation)، إذ تشمل هذه العملية تعويد الفرد على مواجهة المثيرات التي تبعث على القلق ضمن عدة جلسات علاجية، بهدف تعميم ردود الأفعال المكتسبة أثناء المعالجة إلى المواقف التي يتوقع أن يواجهها بعد المعالجة، وقد حدد كل من (جودمان وميتشنيوم) مجموعة من الخطوات للتدريب وفق هذا الأسلوب، وهي:

- أ- يقوم المدرب بتأدية السلوك المستهدف وهو يتحدث إلى نفسه بصوت مسموع.
- ب- يقوم المتدرب بتأدية السلوك المستهدف، ويقوم المدرب بتوجيهه وترويده بالتعليمات اللفظية.
- ج- يقوم المتدرب بتأدية السلوك المستهدف، وهو يتحدث إلى نفسه بصوت مسموع.
- د- يقوم المتدرب بتأدية السلوك المستهدف، وهو يتحدث إلى نفسه بصوت منخفض.

هـ- يقوم المتدرب بتأدية السلوك المستهدف، وهو يتحدث إلى نفسه بصوت خفي (غير مسموع).

وتتطوي التعليمات الذاتية التي تستخدم في هذا الأسلوب التدريبي ضمن أربعة مجموعات هي:

١. أسئلة تتعلق بالسلوك المستهدف (مثلاً: ماذا يريد المدير مني).
٢. إجابات عن تلك الأسئلة يقدمها المتدرب ذاته (مثلاً: المدير يريد مني أن أنجز المشروع).
٣. تحدث ذاتي يهدف إلى توجيه الفرد لتأدية المهمة (مثلاً: حسناً، في البداية علي أن أفعل كذا وكذا...).
٤. تعزيز ذاتي (لقد فعلت المطلوب مني، والصورة جيدة جداً) (الخطيب، ٢٠٠٧، ٣٥٠-٣٥٢).

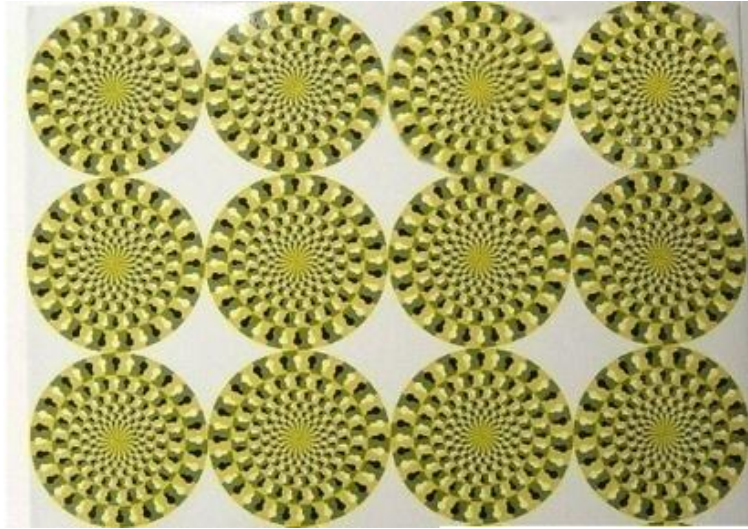
ثالثاً . الافتراضات النظرية التي يستند إليها الاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب:

لقد تبنى الاتجاه السلوكي-المعرفي عبر السنين - منذ نشأته وحتى الوقت الحالي- مجموعة 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 الاتجاه السلوكي-المعرفي، والتي تنتشر في جميع أنحاء العالم، ومن أهم تلك الافتراضات:

١-فرضية المعالجة الذهنية ((الحواس لا تنقل لنا دائماً الحقيقة كاملة أو لا تنقل الواقع)): هذه الفرضية مستمدة من المبادئ الأساسية لعلم النفس الألمانى 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

المدرّب الذي يستخدم إستراتيجية 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 ((الحواس لا تنقل لنا دائماً الحقيقة صحيحة)): هذه الفرضية كسابقتها مستمدة من المبادئ الأساسية لعلم النفس (الجشّالتّي)، 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 ترى الشكل (٣)، فقد يبدو لك أن الدوائر تتحرك مع أنها ثابتة:



الشكل (٣) نماذج من الخداع البصري

وعندما ترى شخصاً مبتسماً أو مريضاً أو حزيناً فإنك قد لا تتوقع أنك خضعت للتضليل أو الكذب رغم أنك شاهدت ابتسامة الأول، وتحققت من مرض الثاني وحزن الثالث، وهذا الافتراض يتطلب من المدرّب الذي يستخدم إستراتيجية 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, ٢٠١١, ٣٣-٣٩).

٣-احترام رؤية الآخرين للعالم المادي والمعنوي والاجتماعي: هو مبدأ مستمد من اتجاه النظرية السلوكية لعلم النفس الأمريكي وعلم النفس الجشّالتّي، 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 الأيديولوجية والعقائدية والدينية والسياسية... الخ، التي تحدد أنماط سلوكه التي تختلف عن سلوك الآخرين في نفس الموقف والمثير، فقد يبدو سلوك شخص ما على أنه تحدي 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، لكن على المدرب أن يحترم ويتقبل جميع وجهات النظر المختلفة حول موضوع محدد، وفي الوقت نفسه يسعى إلى تعديل غير المناسب منها، مما سيؤدي إلى نتائج إيجابية على الصعيد الشخصي والاجتماعي (Montague, ٢٠١٢, ١١١٨-١١٢٠).

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 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 لا بد من عدم تقييمه كسارق فقط لأنه أساء الأمانة، بل لا بد من البحث في الدوافع التي وقفت خلف سرقة المال العام، فقد تكون ابنته مريضة مثلاً وتحتاج إلى علاج باهظ الثمن، فإدراك الدافع قد يبرر السلوك ويجعل المدرب يتجنب خطر الوقوع في التعميمات، وبالتالي فإن التدخل الإيجابي لتغيير الدافع قد يؤدي إلى تغيير إيجابي في تغيير السلوك ويجعل الموظف يطلب سلفة على الراتب لمدة سنة مثلاً (Mercer, ٢٠١١, ٤٠).

٥- السلوك يتأثر بحكم المعلومات المتوفرة: هذا المبدأ مستمد من نظرية علم النفس (الجشالتية)، 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 أن يدفع بالفرد إلى تعديل وتغيير وإغناء معلوماته ومصادرها كي لا يقع في خطأ التعميم والأحكام المغلوطة (Montague, ٢٠١٢, ١١٢٠).

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 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, ٢٠١١, ٤١-٤٢).

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 محبة لديه (سترة بيضاء، لحية بيضاء..)، وعلى المدرب العمل على تغيير الصور الذهنية غير الطبيعية لدى الفرد لتغيير مخاوفه غير الطبيعية (Montague, ٢٠١٢, ١١٢١).

٨- يتم الاتصال البشري على مستوى الشعور واللاشعور: هو مبدأ أساسي من مبادئ التحليل النفسي للتتويم 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... الخ، وإذا تمكن الفرد من التخلص من الخبرات السيئة اللاشعورية تمت عملية الاتصال بنجاح على المستوى الشعوري، وعلى المدرب تمكين الفرد من إزاحة سيطرة اللاشعور على الشعور حتى يتمكن من السيطرة على عملية الاتصال بنجاح وتحقيق أهدافه التي يسعى إليها من خلال ذلك التواصل (Mercer, ٢٠١١, ٤٢).

٩- الاتصال البشري له شكل لفظي وشكل غير لفظي: فالاتصال 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 الاتصال 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: فالاتجاه السلوكي-المعرفي يؤمن 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: فلا بد 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 الاتصال:** فقد يصادف الفرد أفراداً يختلفون عنه من حيث العمر، والخبرات السابقة، والمكانة الاجتماعية... الخ 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 الاتصال الفعال (Montague, ٢٠١٢, ١١٢٣-١١٢٥).

١٤- **الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية الاتصال:** من المبادئ الأساسية في علم النفس السلوكي والبرامج التعليمية، وقد تم توظيفه في الاتجاه السلوكي-المعرفي 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, ٢٠١١, ٤٣).

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

رابعاً . الموضوعات التي يغطيها الاتجاه السلوكي-المعرفي:

للاتجاه السلوكي-المعرفي في التدريب موضوعات عديدة يبحث فيها، ويرتكز عليها كامل الجهود الهادفة إلى تحسين عملية الاتصال بين الفرد وذاته وبين الأفراد الآخرين، حيث تم العمل على تنظيم المصطلحات المتضمنة في تلك الموضوعات وفهمها، لكي يصار إلى توظيفها بالشكل الأمثل من قبل المدرب الذي يعمل على تعديل عملية الاتصال، ومن أهم تلك الموضوعات:

١- العمليات المعرفية:

التي تتضمن العمليات المعرفية العقلية العليا التي يستخدمها الفرد في تحقيق عملية الاتصال 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 الاتصال، 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 & Bryan, ٢٠٠٩, ٩٠).

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 الاتصال، 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... الخ، والمحولة من الذاكرة قصيرة المدى عبر الذاكرة العاملة (McLean & Hitch, ٢٠٠٩, ٢٤٥-٢٤٩).

ج- الإدراك (Perceptual): هو 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، وتحمل عمليات الإدراك موقعاً مركزياً في تدريب مهارات الاتصال، 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 الاتصال غير اللفظي (نظرات العين، حركات الجسم، التعابير الوجهية، الكلمات المطبوعة..). بين الأفراد.
- عمليات الإدراك السمعي (Auditory Perception) تتضمن التعرف على الأصوات وإعطائها معنى، مما يعزز إدراك الخبرات السمعية من خلال الانتباه للأصوات وإدراكها وتذكرها وليس في سماعها فقط، وتعد أساسية لعمليات الاتصال اللفظي الشفهي بين الفرد ذاته (الكلام الداخلي)، وبين الفرد والآخرين المحيطين به.

د- اللغة (Language): المكون الرئيسي في عملية الاتصال، والتي تعمل على نقل الرسائل الاتصالية 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.

• 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 الاختصار 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 الاتصال وحل المشكلات بحسب التوجهات الحديثة، 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 المشكّلة، وتحديد المشكلة مع نفسه، وتوظيف القدرات العقلية اللازمة لاستخدام استراتيجيات منظمة في حل المشكلات حين التعامل معها (Bryan & Bryan, ٢٠٠٩, ٩١-٩٦).

٢-المفاهيم والمعتقدات والقيم:

إن مجمل عمل الاستراتيجيات السلوكية-المعرفية في التدريب 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 إيجابياته خلال عملية الاتصال، وبالتالي فإن جهد المدرب يتركز على 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 & Hitch, ٢٠٠٩, ٢٤٥-٢٤٩).

٣-السلوك: إن السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس، هو السلوك الحادث الذي يصدر عن الفرد، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي يتم العمل عليها وتحظى باهتمام خاص في الاتجاه السلوكي-

المعرفي، فالسلوك هو حاصل استجابة الفرد لمثيرات خارجية (سمعية، بصرية، لمسية، معنوية اجتماعية... الخ) أو حاصل استجابة الفرد لعمليات عقلية داخلية (ذاكرة، تفكير... الخ) أو دوافع داخلية وحاجات مادية (طعام، شراب... الخ) أو معنوية (عاطفية، انفعالية... الخ)، والمدرّب 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 & Bryan, ٢٠٠٩, ١٠٠).

٤- مكونات البيئة المادية والاجتماعية والطبيعية:

معظم عمل الاتجاه السلوكي-المعرفي 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 & Hitch, ٢٠٠٩, ٢٥٠).

خامساً . المجالات التطبيقية للاتجاه السلوكي-المعرفي:

منذ بدء ظهور المفاهيم الأولى للاتجاه السلوكي-المعرفي في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين 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 فنيات التدريب وفق الاتجاه السلوكي-المعرفي المعلم من تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لكل وحدة دراسية، والتخطيط لتنفيذها بتعيين الوسائل التعليمية المناسبة، والطرّاق التدريسية المناسبة للمادة التعليمية والمناسبة للتلاميذ، ثم التحقق من كفاءة المعلم في تحقيق تلك الأهداف بعملية تقويم تتبعية (مستمرة) ونهائية، وبالنسبة للتلاميذ فإن هذا الاتجاه يعمل كوسيلة من وسائل التوجيه والإرشاد المدرسي لجعل المادة التعليمية أكثر تشويقاً، وزيادة فعالية وسائل الإيضاح من خلال تحقيق التفاعل بينها وبين التلاميذ بفعل التقنيات التي يستخدمها المعلم، كما تساهم في تعليم التلاميذ بعض الاستراتيجيات لعمليات الحفظ والتذكر للمواد الأكاديمية (قراءة، كتابة، رياضيات، علوم..)، وتنظيم الوقت واستثماره بالشكل الأمثل، وعلى المستوى الاجتماعي التربوي تساهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي السليم بين المعلم والتلاميذ وبين التلاميذ أنفسهم... الخ وفوائد أخرى عديدة (Price & Shaw, ٢٠٠٩, ١٣-١٤).

٢- التوجيه والإرشاد النفسي (الفردى والجماعى):

إذ يعمل الاتجاه السلوكي-المعرفي 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 تعترضه، 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 لهذا الاتجاه تقنياته في عمليات التوجيه والإرشاد الجماعي للمشكلات الزوجية وسوء عملية التواصل بين أفراد الأسرة، والإرشاد الجماعي التربوي والتعليمي، والإرشاد المهني (Price & Shaw, ٢٠٠٩, ١٤-١٦).

٣- السياسة:

حقق الاتجاه السلوكي-المعرفي 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 وتقنيات التخطيط والتنفيذ للمرحلة القادمة، ومن أهم مجالات، فعلى الصعيد السياسي تُمكن فريق التفاوض مثلاً من التعرف على نوايا الطرف المقابل وأهدافه من قراءة ما بين السطور أو التعابير الوجهية أو نبرات الصوت...الخ، وبالتالي الوصول إلى اتفاق بأقل الخسائر وأكبر الغنائم، إن مجال العمل السياسي الداخلي والخارجي واسع جداً ولم يتم رصد الكثير من تطبيقات الاتجاه السلوكي-المعرفي فيه، لكن السنوات القادمة ستكشف المزيد عن أهمية هذا التوجه الجديد في مجال السياسة الداخلية والخارجية (Price & Shaw, ٢٠٠٩, ١٥-١٩).

٤- إدارة الأعمال الخدمية والإنتاجية والتسويقية:

أحد أهم المجالات التطبيقية التي برزت فيها استراتيجيات وفنيات الاتجاه السلوكي-المعرفي، 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 الاتصال 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 وتحديد لها، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم التحقق من فعالية الحلول...، كما تمكن تقنيات هذا الاتجاه 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, ٢٠١١, ١٩-٢١).

٥-الاتصال:

إن يمكن الاتجاه السلوكي-المعرفي الفرد من امتلاك مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية للتعبير عن الذات والمشاعر والحاجات... الخ، وإقناع الآخرين بوجهة نظره تجاه موضوع معين (معتقد، مفهوم، قيمة...الخ)، 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, ٢٠١١, ١٩-٢٣). والاتصال في الاتجاه السلوكي-المعرفي يعمل على توليد حاجة تعزيز العلاقات الإنسانية في جميع مجالات الحياة (الأسرة، المدرسة، الحي، مكان العمل، المجتمع الكبير عموماً)، كما يعمل على تحفيز شدة الأثر الانفعالي وإحداث نتيجة قد تغير من التفكير، وبالتالي تغيير السلوك نتيجة تغيير التفكير بعملية اتصالية ناجحة ومقنعة بين طرفين أو مجموعة أطراف، وقد كان من الصعب حتى وقت قريب دراسة العلاقات الاتصالية في منظمات الأعمال لولا تفعيل بحوث الاتجاه السلوكي-المعرفي، والتي عملت على تحليل العلاقات الاتصالية بين مختلف الأطراف داخل المنظمة بجميع أشكالها (اللفظية وغير اللفظية) (الرسمية وغير الرسمية)، فكثيراً ما أثبتت بحوث الاتجاه السلوكي-المعرفي حاجة العاملين في إحدى منظمات الأعمال إلى الولوج في نمط من الاتصال غير الرسمي التي كان لها دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وتقوم هذا الاتصال غير الرسمي على أنماط الاتصال الرسمي الأخرى بين الرئيس والمرؤوس، وبين العاملين أنفسهم، نتيجة إثبات حاجة العنصر البشري في منظمات الأعمال إلى بعض مظاهر الألفة والصلة الوثيقة والعلاقات الإنسانية البين شخصية الحميمة، فالعامل من خلال الاتصال يمكنه قراءة مختلف أشكال التقبل من الزملاء والمرؤوسين، كما يتضح له من خلال عملية الاتصال مختلف الأهداف العامة والخاصة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (كفافي، ١٩٩٩، ١٢١-١٢٢).

سادساً . دور الاتجاه السلوكي-المعرفي في تطوير مهارات العاملين في المصرف:

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... الخ)، ويرد بعضها الآخر من المتعاملين مع خدمات المصرف (الزبائن، العملاء، الجمهور المستهدف عموماً... الخ)، 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... الخ)، 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 الاتصال مع أقسامها المختلفة، ومديرياتها، ودوائرها داخل المؤسسة الأم أو في الفروع الموزعة ضمن بقع جغرافية متعددة (Ashkenazy, ١١١, ٢٠١٠).

وعلى الجانب الآخر يؤكد دروري (Drury, ٢٠١١) 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 قيود تنفيذ استراتيجيات الاتصال بين العاملين في مختلف مستويات الإدارة داخل وخارج مؤسسات العمل المصرفية، وتنحية أي عوائق تحول دون تحقيق ذلك الاتصال الفعال، فإذا تمكنا من تطبيق مثل هذه الاستراتيجية في الاتصال 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, ١١-١٣, ٢٠١١).

وفي هذا السياق تؤكد لي (Lee, ٢٠١١) أن فعالية الاتجاه السلوكي-المعرفي تمكن من تطوير وتنمية مهارات الاتصال 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 الاتصال، واستحضار جميع أنماط السلوك التي تعزز الاتصال الإيجابي، بما فيها من عمليات اتصال لفظية وغير لفظية، ويمكن للاتجاه السلوكي-المعرفي من خلال عند تنمية مهارات الاتصال تلك تحقيق هذا الانسجام الداخلي والخارجي للمؤسسة المصرفية، بتعزيز قدرات الاتصال اللغوية اللفظية، وقدرات الاتصال غير اللفظية (التوافق في التعبيرات الوجهية، لغة الجسد، الابتسام... الخ) 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...الخ) من أن يتواصل معهم لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أفضل نوع من الخدمات المصرفية (Lee, ٢٠١١, ٣٣-٣٧).

كما ذكر ميجيريان (Megerian, ١٩٩٩) مثلاً عن مدير حكيم يحسن الاتصال مع مرؤوسيه الذين قد يتصرفون بطرق غير مقبولة، فالمدير الحكيم يفترض أن لديهم أسباباً منطقية تدفعهم إلى مثل هذا التصرف، ويدرس الحالة من هذا المنطلق، فالاتجاه السلوكي-المعرفي لا يفترض أن كل أنواع السلوك التي ينتهجها الموظفون هي بالضرورة أفضل اختيار يمكن أن ينزعوإليه، فواء كل سلوك دافع، ومن أفضل الوسائل لتحقيق الاتصال 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 يُحسن من عمليات الاتصال مع زملاءه ورؤسائه في العمل (Megerian, ١٩٩٩, ٤١).

كما أشار كل من ثومبسون وداس (Thompson & Dass, ٢٠١٣) الذين يعدان من رواد تنمية مهارات الاتصال 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 مرؤوسيه 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 الاتجاه السلوكي-المعرفي في تمكين موظفي المصارف والعاملين فيها من مختلف مستويات العمل الإداري من تنمية مهارات الاتصال 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 & Dass, ٢٠١٣, ٥٥-٥٩).

كما بينت دراسة ميجيريان (Megerian, ١٩٩٩) التي هدفت إلى التحقق من الفعالية المعنوية لبرنامج تدريبي قائم على فنيات الاتجاه السلوكي-المعرفي لتنمية مهارات الذكاء الانفعالي ومهارات الاتصال 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 الاتصال الإداري لأفراد عينة الدراسة، وكان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم المشكلات التي تواجههم في عملية الاتصال مع رؤسائهم المباشرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى (Megerian, ١٩٩٩, ٢-٧).

كما يمكن تطبيق الاتجاه السلوكي-المعرفي في منظمات الأعمال المصرفية من تنمية الكفاءة المهنية التي تحدث عنها كريس جريس (Chris Agyris, ١٩٩٩)، والتي أشار فيها إلى أن الاتصال يوجد حلاً لكل مشكلة إذا كنا مؤهلين للبحث عن ذلك الحل 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 النظرية السلوكية-المعرفية هذا التوجه في عملية الاتصال (المستمد من علم السيبرنتيك السبرانية^١)، 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 & Higgs, ٢٠٠٠, ٢٢-٢٥).

إضافة للنقاط الإيجابية السابقة، ومن الناحية العملية، يمكن القول إن الاتجاه السلوكي-المعرفي يساعد بشكل ملحوظ وقابل للقياس في مساعدة العاملين في مؤسسات العمل المصرفية على تنمية مهارات الاتصال لديهم من خلال:

- ١) تحديد الهدف العام والخاص من عملية الاتصال.
- ٢) تحديد محتوى الرسالة المطلوب نقلها من خلال عملية الاتصال.
- ٣) دراسة خصائص المستقبل للرسالة (النفسية، الجسدية، والعقلية، المعرفية).
- ٤) تكييف محتوى الرسالة وفقاً لخصائص المستقبل لها.
- ٥) تكييف طريقة الاتصال وفقاً لخصائص المستقبل للرسالة.
- ٦) التمتع بالمرونة الكافية في تغيير محتوى الرسالة وطريقة الاتصال عدة مرات لإقناع الطرف المقابل بمحتوى الرسالة.

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

- (٧) إنشاء علاقات اتصال جيدة مع الزملاء وشركاء العمل لتحل روح التعاون محل الصراعات والمنافسات التي تسود بيئة العمل.
- (٨) تحكم الفرد بتصوراته وأفكاره عن عملية الاتصال، الأمر الذي قد يكسبه مزيداً من القدرة على ضبط عملية الاتصال وإدارتها.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها وأدواتها

. مقدمة.

أولاً . منهج الدراسة.

ثانياً . مجتمع الدراسة الأصلي.

ثالثاً . عينة الدراسة.

رابعاً . أدوات الدراسة.

خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها وأدواتها

. مقدمة:

تناول الفصل الرابع للدراسة الحالية منهج الدراسة، والإجراءات 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 . منهج الدراسة:

إنَّ المنهج الذي استخدمه الباحث هو (المنهج التجريبي) الذي يُستخدم في الأبحاث والدراسات التي لا يمكن ضبط متحولاتها ضبطاً مطلقاً، وينطلق هذا المنهج من مبدأ أساسي هو أن التأثيرات التي تُحدثها متحولة في متحولة أخرى قابلة للتقصّي بعزل هاتين المتحولتين ودراستهما، وهذا التصميم التجريبي هو تصميم القياس القبلي البعدي القائم على استخدام مجموعتين تجريبية وضابطة، كما يراعي المنهج التجريبي ضبط الشروط المحيطة بالتجربة قدر الإمكان كتحديد زمن التجربة والعوامل الفيزيائية أثناء التطبيق والشروط السيكمترية للعينة 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، ١٦٩-١٧٩).

ثانياً . مجتمع الدراسة الأصلي:

يضم المجتمع الأصلي جميع العاملين في المصارف الحكومية المحدثة بالقانون رقم (١١) لعام (١٩٥٥) في محافظة دمشق، والبالغ عددها (١١٢) مصرفاً حكومياً ضمن عدة مجالات (العقاري، الزراعي، الصناعي، التجاري، التسليف الشعبي، مصارف التوفير)، ويبين الجدول التالي خصائص المجتمع الأصلي للمصرفين: (التجاري، والعقاري) الذي اعتمدهما الباحث في دراسته، حيث بلغ عدد العاملين في المصرفين الحكوميين في محافظة دمشق (٤٦٧٣) عاملاً:

الجدول (١)

خصائص المجتمع الأصلي للدراسة

المصرف	مدير	معاونو المدير	رؤساء الدوائر	العاملين	مج عام
العقاري الرئيسي	١	٢	١٦	١٦٦	١٨٥
العقاري الفروع	٧	١٤	١١٢	١١٠٢	١٢٣٥
مج العقاري	٨	١٦	١٢٨	١٢٦٨	١٤٢٠
التجاري الرئيسي	٦	١٠	١١	٣١٤٨	٣١٧٥
التجاري الفروع	٢٢	٢٧	٢٩		٧٨
مج التجاري	٢٨	٣٧	٤٠	٣١٤٨	٣٢٥٣
مج عام	٣٦	٥٣	١٦٨	٤٤١٦	٤٦٧٣

ثالثاً . عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من فئتين:

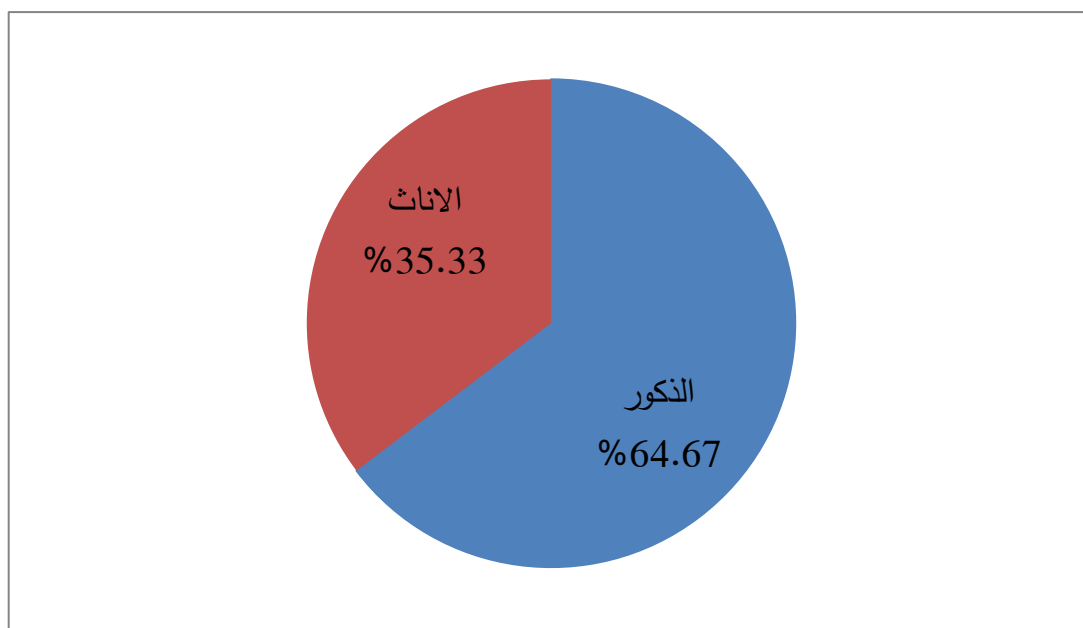
أ . عينة الدراسة المسحية:

بلغ عدد الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف وفق الجدول السابق (٢٢١)، وقام الباحث بتطبيق أداة البحث على (١٧٥) فرداً، وتم استبعاد (٢٥) استمارة لأنها غير مكتملة البيانات الشخصية أو أنه لم يتم استكمال الإجابة على كافة البنود، وبالتالي يكون عدد أفراد العينة المسحية (١٥٠) فرداً أي بنسبة تمثيل بلغت (٦٧.٨٧٣%) لاستطلاع الحاجات التدريبية لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف الحكومية في محافظة دمشق من وجهة نظرهم. وتبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة المسحية:

الجدول (٢)

خصائص عينة الدراسة المسحية حسب الجنس

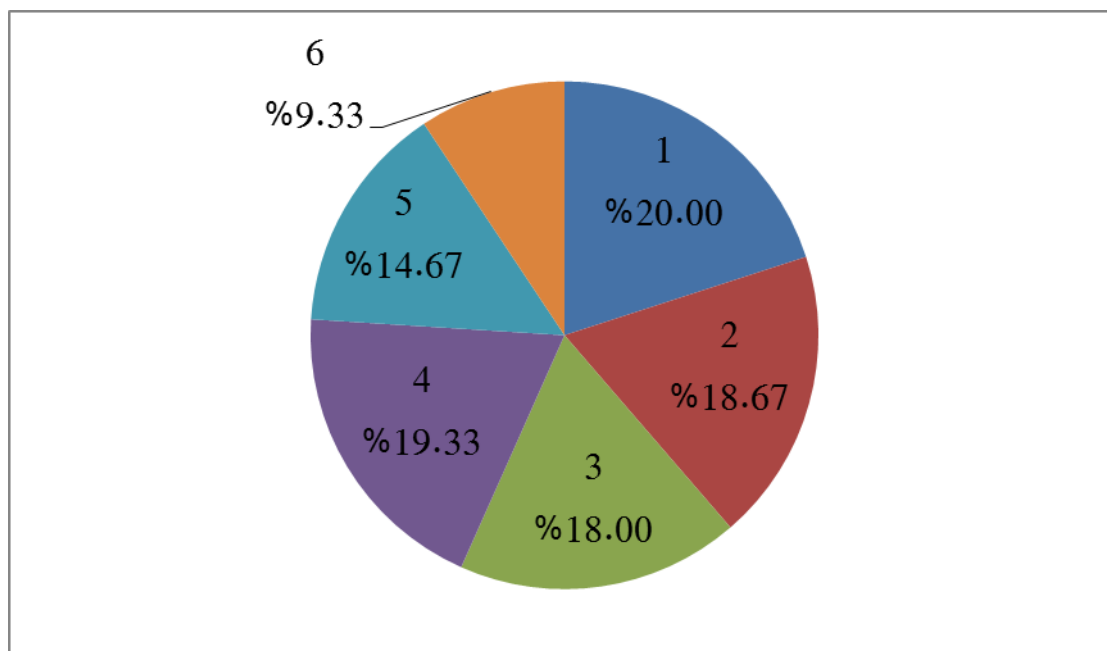
الجنس	العدد	%
الذكور	٩٧	٦٤.٦٧
الإناث	٥٣	٣٥.٣٣
المجموع	١٥٠	١٠٠.٠٠



الشكل (٤)
خصائص عينة الدراسة المسحية حسب الجنس

الجدول (٣)
خصائص عينة الدراسة المسحية حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الرمز	العدد	%
من سنة إلى ٥ سنوات	١	٣٠	٢٠.٠٠
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢	٢٨	١٨.٦٧
من ١١ إلى ١٥ سنة	٣	٢٧	١٨.٠٠
من ١٦ إلى ٢٠ سنة	٤	٢٩	١٩.٣٣
من ٢١ إلى ٢٥ سنة	٥	٢٢	١٤.٦٧
من ٢٦ سنة إلى ٣٠ سنة أو أكثر	٦	١٤	٩.٣٣
المجموع		١٥٠	١٠٠.٠٠



الشكل (٥)

خصائص عينة الدراسة المسحية حسب سنوات الخبرة

ب . عينة الدراسة التجريبية:

هي من نوع العينة المقصودة، التي تُحدّد مسبقاً مواصفات وخصائص الأفراد الذين يجب أن تتضمنهم العينة، وبذلك لا تكون المشكلة في الحصول على عدد كافٍ من أفراد المجتمع الأصلي، وإنما المشكلة تكمن في الحصول على أفراد لهم مواصفات معينة تتسجم مع أغراض البحث (الزاد ويحيى، ١٩٨٦، ٧٢). 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 الوسطى ضمن عدد من المصارف الحكومية في محافظة دمشق.

وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة وفق ما يلي:

- (١) رغبة الفرد واستعداده للخضوع للبرنامج التدريبي.
- (٢) مراعاة أن يكون أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من الذكور والإناث.
- (٣) مراعاة أن يكون أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة ممن لديهم درجات متنوعة مرتفعة متوسطة منخفضة في مقياس مهارات الاتصال، بعد تطبيق مقياس مهارات الاتصال عليهم.
- (٤) مراعاة أن يكون أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة ممن لديهم سنوات خبرة متنوعة في العمل.

٥) استعداد الفرد للتخلي عن يوم عطلته الأسبوعية وتخصيص هذا اليوم للتدريب، من خلال أخذ موافقته الشخصية على الالتزام بأيام البرنامج التدريبي.

٦) استعداد الفرد لاستكمال البرنامج التدريبي.

٧) أن يكون وصول الفرد من مكان إقامته إلى مكان التدريب وهو قاعة مركز التوجيه المهني، الكائن في اوتوستراد المزة، تجمع سكن الدراسات العليا، (إذ يتواجد فيه مركز التدريب المهني، ويتبع لجامعة دمشق).

وتكونت عينة الدراسة الحالية من (٢٤) عاملاً من العاملين في (٤) مصارف حكومية تعمل في محافظة دمشق، ومن القائمين على رأس عملهم في مستوى الإدارة المتوسطة (مدير مديرية أو رئيس دائرة أو مدير مكتب)، موزعين بالتساوي (١٢) عاملاً للعينة التجريبية، (١٢) عاملاً للعينة الضابطة)، ومن الجنسين (ذكور، إناث)، كما يُظهر الجدول (٤):

الجدول (٤)

خصائص المجموعتين التجريبية والضابطة

اسم المصرف	العنوان	العينة	المجموع الكلي
المصرف العقاري	الصاحية ساحة يوسف العظمة	تجريبية	١٢
		ذكور ٣	
		إناث ٣	
المصرف التجاري	الصاحية ساحة يوسف العظمة	ضابطة	
		ذكور ٣	
		إناث ٣	
المصرف العقاري	فرع (١) البرامكة فرع (٢) اوتوستراد المزة	تجريبية	١٢
		ذكور ٣	
		إناث ٣	
المصرف التجاري	اوتوستراد المزة	ضابطة	
		ذكور ٣	
		إناث ٣	

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 الوسطى (١٢ ذكور + ١٢ إناث)، وجميع أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من أعمار متقاربة (بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة).

والسبب في سعي الباحث على توحيد شروط اختيار العينة لكل من المجموعتين التجريبية والضابطة، هو تحديد أثر المتغير المستقل (البرنامج التدريبي القائم على المدخل السلوكي-المعرفي) على المتغير التابع (مهارات الاتصال الإداري الفعال)، واستبعاد ما أمكن أثر العوامل الدخيلة (كالجنس، العمر، المنطقة الجغرافية) التي يمكن أن تؤثر على المتغير المستقل خلال تأثيره على المتغير التابع.

رابعاً . أدوات الدراسة:

تطلب تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها قيام الباحث بتصميم أداتين اثنتين:

- **الأداة الأولى:** مقياس مهارات الاتصال الإداري.
- **الأداة الثانية:** البرنامج التدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال القائم على المدخل السلوكي-المعرفي.

وقد تم تصميم الأداتين باستخدام الإجراءات العلمية المضبوطة وفق الأسس المنهجية المتبعة في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك من حيث التعريف بالمكونات الرئيسية والفرعية، وتحديد الهدف العام والأهداف الفرعية، ووصف إجراءات التصميم.

أ . مقياس مهارات الاتصال الإداري^١.

وصف المقياس:

صُمم من قبل الباحث انطلاقاً من أهداف الدراسة الحالية، بغية تقييم ما لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية لمستوى المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال قبل تطبيق البرنامج التدريبي وبعده، وبعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق، ويتكوّن الاختبار (٤٠) بنداً، تغطي جميع مهارات الاتصال الإداري الفعال، والتي تعتبر أساسية، وهي التي سيتم التدرب عليها ضمن جلسات البرنامج التدريبي.

١- يمكن العودة للملحق (٢) للاطلاع على محتوى اختبار تحديد مستوى المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال (تعليمات التطبيق + البنود).

وتتم الإجابة على بنود المقياس بأن يضع يختار المفحوص واحدة من الإجابات التالية:

الجدول (٥)

طريقة الإجابة على عبارات مقياس مهارات الاتصال

درجة امتلاك المهارة				
١	٢	٣	٤	٥
معدومة	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

إشارة (✓) أمام كل بند وفق طريقة ليكرت أي اختيار واحدة من (٥) إجابات، ولا يمكن اختيار أكثر من جواب واحد، والدرجة الكلية على كامل بنود الاختبار هي (٤٠ درجة).

ومدة تطبيق كامل المقياس مع تعليمات التطبيق لا تتجاوز (٤٠) دقيقة كحد أقصى، ويتم التطبيق بشكل جماعي بتوزيع المقياس على أفراد العينة.

. أهداف المقياس:

تقييم مدى معرفة العاملين بالإدارة الوسطى ضمن المصارف الحكومية بمهارات الاتصال الإداري الفعال من حيث (التعريف، العناصر الرئيسية، عملياته، أشكاله، أهدافه، الخصائص العامة له - مكونات عملية الاتصال المقنع وهي المصدر والرسالة والجمهور المستهدف - معوقات عملية الاتصال الخاصة بالمرسل والمستقبل والرسالة والتغذية الراجعة - شبكات الاتصال وأنواعها - فنيات الاتصال).

. إعداد المقياس:

من أجل إعداد المقياس تم إتباع الخطوات التالية:

(١) الإحاطة النظرية بموضوع الاتصال الإداري من خلال العودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري.

(٢) الاطلاع على مجموعة من مقاييس الاتصال الإداري التي تم استخدامها في عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومن هذه المقاييس التي استخدمت في بعض الدراسات العربية والأجنبية:

أ- الزعبي (٢٠٠١): مقياس المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين.

ب- شهاب (٢٠٠٥): مقياس معوقات الاتصال الإداري بين العاملين والمدراء في المصارف.

ج- المانع (٢٠٠٦): مقياس تقنيات الاتصال.

د- الحياصات (٢٠٠٦): مقياس الاتصال الإداري.

- هـ - الفراء (٢٠٠٨): مقياس الاتصال الإداري.
 - و - طبش (٢٠٠٨): مقياس الاتصال الإداري.
 - ز - آل الشيخ (٢٠١١): مقياس معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين.
 - ح - المطرفي (٢٠١٢): مقياس الاتصال الإداري.
 - ط - اشتيوي (٢٠١٣): مقياس الاتصال الإداري.
 - ي - نصر الله (٢٠١٤): مقياس مهارات الاتصال الإداري.
- ٣) تحويل كل مهارة إلى مجموعة من العبارات.
- . الخصائص السيكمترية للمقياس (الصدق والثبات):

١. الصدق الظاهري:

يطلق عليه أيضاً صدق المضمون أو صدق المحتوى (Content Validity)، فالاهتمام الأساسي لتحقيق هذا الشكل من الصدق هو تحديد فيما إذا كان المجال السلوكي الذي تسعى أداة القياس (اختبار، مقياس، استبانة... الخ) إلى التقصي عن شيء محدد 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 & Swerdlik, ٢٠٠٥, ٢٢٢-٢٢٤).

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 الحكومية في محافظة دمشق وسؤال المدراء التنفيذيين عن بعض نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال الإداري الفعال لديهم خلال التعامل اليومي، وبالاستناد إلى خبرة الباحث، تم تنظيم الاختبار بصورته الأولى ليلائم 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 (٤٥ بنداً).

وبعد هذه الخطوة تم عرض المقياس على مجموعة محكمين (خبراء) بلغ عددهم الإجمالي (٧)، وجميعهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد والتربية في جامعة دمشق في اختصاصات علمية متعددة^٢، وقد اقترح السادة المحكمون إعادة النظر في تعليمات التطبيق الموجهة للعاملين، كما اقترح 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 (٤٠) بنداً بدلاً من (٤٥) بنداً.

. الدراسة الاستطلاعية:

إنَّ الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو:

- بالنسبة لمشكلة البحث دعمها.
- بالنسبة لصدق وثبات الأداة، التأكد من وضوحها ودقتها وشمولية بنودها التي من خلالها الباحث يقيس جوانب متعلقة بموضوع دراسته.

وفي الدراسة الحالية وبعد التحقق من صدق المحكمين تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) فرداً، حيث يظهر الجدول (٦) خصائص العينة الاستطلاعية كما يلي:

الجدول (٦)

خصائص العينة الاستطلاعية التي طبق عليها مقياس الاتصال الإداري

المجموع	الجنس		الخصائص
	ذكور	إناث	
٣٢	١٦	١٦	عاملين في المصارف الحكومية من مستوى الإدارة الوسطى

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية للمقياس ما يلي:

- التحقق من وضوح البنود وتعليمات التطبيق من حيث المعنى واللغة.
- تعديل البنود التي لا تتلاءم شكلاً ومضموناً مع أهداف الدراسة الحالية.
- إضافة بعض البنود التي يرى أفراد العينة أنها ضرورية.
- حساب متوسط الزمن المستغرق للإجابة على كامل بنود الاختبار.

٢ - يمكن العودة إلى الملحق (١) للاطلاع على أسماء السادة المحكمين واختصاصاتهم العلمية.

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

. عينة الصدق والثبات:

بعد استخراج نتائج الدراسة الاستطلاعية تم دراسة الخصائص السيكومترية (مؤشرات الصدق والثبات) للمقياس وما يتضمنه من بنود بصورته النهائية، من التطبيق على عينة عرضية من العاملين في الإدارة الوسطى ضمن (٤) مصارف حكومية، بلغ عددهم الإجمالي (٣٢) فرداً، وذلك كما يُظهر الجدول رقم (٧) التالي:

الجدول (٧)

خصائص عينة صدق وثبات مقياس الاتصال الإداري

اسم المصرف	العنوان	الجنس	المجموع الكلي
المصرف العقاري	الصاحبة	٤ ذكور + ٤ إناث	٣٢
	ساحة يوسف العظمة	٤ ذكور + ٤ إناث	
المصرف التجاري	الصاحبة	٤ ذكور + ٤ إناث	
	شارع الحمراء	٤ ذكور + ٤ إناث	

الصدق البنائي: هو أحد أشكال الصدق الداخلي لأداة القياس، ويعتمد طرقاً إحصائية محضة قائمة على حساب معاملات الارتباط الداخلية بين البنود الفرعية التي تتضمنها أداة القياس، 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 للمتصف 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 ترابطاً عالياً، بل يكفي أن ترتبط ترابطاً إيجابياً أو سلبياً (بين ١+ إلى ١-)، وعموماً فقد بين ميتشل (Metchall, ١٩٧١) 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 & Swerdlik, ٢٠٠٥, P.P.٢٠٠-٢٠١)، ويظهر الجدول (٨) نتائج الصدق البنائي للمقياس وما تتضمنه من مجالات فرعية بالنسبة للعينة الكلية التي تظهر في الجدول كما يلي:

الجدول (٨)

نتائج الصدق البنائي لعبارات مقياس الاتصال الإداري

رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط
١ع	**٠.٦٣٦	١١ع	**٠.٦٤٩	٢١ع	**٠.٦٤٦	٣١ع	**٠.٥٤٨
٢ع	**٠.٦٥٨	١٢ع	**٠.٨٣٤	٢٢ع	*٠.٤٠٤	٣٢ع	**٠.٦٣٠
٣ع	**٠.٤٦٦	١٣ع	**٠.٦٠٥	٢٣ع	**٠.٦٢٩	٣٣ع	*٠.٣٥٤
٤ع	**٠.٦٠٧	١٤ع	**٠.٤٧٦	٢٤ع	**٠.٦٣١	٣٤ع	**٠.٤٦١
٥ع	**٠.٦٧٩	١٥ع	**٠.٦٩٠	٢٥ع	*٠.٣٥٤	٣٥ع	**٠.٦٣٦
٦ع	**٠.٥٧٥	١٦ع	**٠.٧٢٩	٢٦ع	**٠.٦٣٦	٣٦ع	**٠.٤٨١
٧ع	**٠.٦٠٩	١٧ع	**٠.٨٤٧	٢٧ع	**٠.٧١١	٣٧ع	*٠.٤٤٣
٨ع	**٠.٤٠٤	١٨ع	**٠.٨٤٧	٢٨ع	**٠.٥٣٦	٣٨ع	*٠.٤٢٦
٩ع	**٠.٧١١	١٩ع	**٠.٧٥١	٢٩ع	**٠.٧١١	٣٩ع	*٠.٣٦٨
١٠ع	**٠.٤٦٤	٢٠ع	**٠.٥٧٢	٣٠ع	**٠.٥٠٠	٤٠ع	**٠.٤٦١

يلاحظ من الجدول (٨) لنتائج الصدق البنائي للمقياس وما تتضمنه من بنود ما يلي:

جميع الارتباطات الداخلية بين كل بند من بنود الاختبار من جهة ومع الدرجة الكلية من جهة أخرى كانت إيجابية ودالة (فوق ٠.٣+ بحسب توجه ميتشل في تفسير الارتباطات)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٥٤ إلى ٠.٨٤٧)، ولم يظهر أي ارتباط سلبي.

وما يمكن استنتاجه من نتائج دراسة الصدق البنائي للمقياس أن جميع بنود الاختبار والدرجة الكلية له تشير إلى أنها متسقة داخلياً في بناءها من حيث المحتوى والصياغة اللغوية في قياس الظاهرة موضوع القياس (تقييم المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن المصارف الحكومية)، مما يدعم صدق الاختبار ويؤسسه عموماً.

. 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 تتطوي 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 يصدق في قياس ما وضع لقياسه، على الرغم من كون نتائجه متسقة ودقيقة بحد ذاتها (ميخائيل، ١٩٩٧، ٢٦٨-٢٦٩).

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

١. ثبات التجزئة النصفية:

تقوم الفكرة الأساسية للتحقق من هذا النوع من الثبات على تطبيق أداة القياس (الاختبار، الاستبانة، المقياس... الخ) على عينة من مجموعة أفراد، ثم تقسيم بنود المقياس إلى قسمين متساويين، 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 جوتمان، 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 مساوياً تماماً لعدد بنود النصف الثاني، أما معادلة جوتمان تستخدم إذا كان عدد بنود النصف الأول للمقياس غير مساوياً تماماً لعدد بنود النصف الثاني له (Cohen & Swerdlik, ٢٠٠٥, P.P.١٨٩-١٩٠). ويظهر الجدول (٩) مؤشرات ثبات التجزئة النصفية للمقياس وما يتضمنه من بنود باستخدام معادلة تصحيح طول المقياس المناسبة:

الجدول (٩)

نتائج الثبات التجزئة النصفية لمقياس الاتصال الإداري

مقياس مهارات الاتصال الإداري	عدد البنود	معامل ثبات التجزئة النصفية سبيرمان- براون	معامل ثبات التجزئة النصفية جوتمان
------------------------------	------------	---	-----------------------------------

٠.٩٣٧	٠.٩٤٩	٤٠
-------	-------	----

يلاحظ من الجدول (٩) أن مؤشرات ثبات التجزئة النصفية للمقياس وما يتضمنه من بنود كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية بطريقة سبيرمان-براون (٠.٩٤٩)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية بطريقة جوتمان (٠.٩٣٧)، وهذه النتائج تشير إلى ثبات الاختبار وما يتضمنه من بنود في قياس الظاهرة موضوع القياس.

٢. ثبات الاتساق الداخلي ألفا-كرونباخ:

التي تقوم على أساس حساب معاملات الارتباط بين الدرجات لكل بند مع الدرجة الكلية على الأداة، وفي هذه الحالة يأخذ كل جزء من الاختبار على أنه اختبار جزئي، وتعتمد معادلة ألفا-كرونباخ 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-كرونباخ) تستند إلى فرضية اتساق استجابات الأفراد عبر مفردات الاختبار، فإذا كانت مفردات الاختبار متجانسة أي تقيس سمة أو بعد واحد، فإن معادلة (ألفا-كرونباخ) 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-كرونباخ) تعد بمثابة الحد الأدنى للقيم التقديرية (علام، ٢٠٠٦، ٩٨-١٠٠). ويظهر الجدول (١٠) مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا-كرونباخ) للمقياس وما يتضمنه من بنود كما يلي:

الجدول (١٠)

نتائج الثبات بالاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا-كرونباخ لمقياس الاتصال الإداري

قيمة ألفا-كرونباخ	عدد البنود	مقياس مهارات الاتصال الإداري
٠.٩٦٤	٤٠	

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا-كرونباخ) للمقياس وما يتضمنه من بنود كانت مرتفعة، حيث بلغت (٠.٩٦٤)، 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، وبالتالي صلاحيته للاستخدام.

٣ . الثبات بإعادة التطبيق:

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 طُبِّق عليهم الاختبار أول مرة، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، ويعبر معامل الثبات الذي نحصل عليه بهذه الطريقة عن استقرار الاختبار في قياس السمة المقيسة عبر الزمان (Wiersma, ٢٠٠٤, ٥٩). ويظهر الجدول (١١) مؤشرات ثبات إعادة تطبيق الاختبار بعد مرور (١٥) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني على نفس العينة التي تظهر في الجدول (١١):

الجدول (١١)

نتائج الثبات بإعادة التطبيق لمقياس الاتصال الإداري

قيمة معامل الارتباط	عدد البنود	مقياس مهارات الاتصال الإداري
٠.٩٣١	٤٠	

يلاحظ من الجدول (١١) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠.٩٣١)، وهي قيمة مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تشير إلى ثبات بنود الاختبار عبر الزمن، وأنها ستعطي نفس النتائج (تقريباً) في حال إعادة التطبيق على نفس العينة، مما يؤسس لثبات الاختبار عموماً.

ب . الأداة الثانية: البرنامج التدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري القائم على المدخل السلوكي- المعرفي^٣:

٣ . وصف البرنامج:

صُمم البرنامج انطلاقاً من الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة الحالية، ويغطي قدر الإمكان جميع الجوانب المعرفية الأساسية في مهارات الاتصال الإداري الفعال التي تسعى الدراسة الحالية إلى قياسها وتنميتها لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية، وقد مرّ تصميم البرنامج بعدة مراحل مُخطّطة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء وتصميم البرامج التدريبية، وهذه المراحل هي:

٣- يمكن العودة إلى الملحق (٣) للإطلاع على محتوى جلسات البرنامج التدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري.

. تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي:

لغاية التحديد الإجرائي الدقيق لمهارات الاتصال الأساسية التي يسعى البرنامج التدريبي لتنميتها لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية من أفراد المجموعة التجريبية، بما يمكن من قياس التقدم المحرز في تلك المهارات قبل تطبيق البرنامج التدريبي، ويساعد لاحقاً في تقييم أثر التغير في اكتساب وتعلم تلك المهارات بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي، وتتمثل أهداف البرنامج التدريبي بالآتي:

. **الهدف العام:** تحسين مهارات العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية في الاتصال الإداري الفعال باستخدام فنيات المدخل السلوكي-المعرفي.

. خطوات تصميم البرنامج:

تعيين المجالات الخاصة التي يعالجها البرنامج التدريبي بإتباع الخطوات التالية:

(١) الإحاطة النظرية بموضوع الاتصال الإداري من خلال العودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري.

(٢) تحليل مضمون الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ونتائج الميدانية وما تتضمنه من برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات ومنظمات الأعمال المصرفية وفي مجالات أخرى، وقد اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وخاصة تلك التي تتضمن برامج تدريبية في مجال مهارات الاتصال الإداري، أو يمكن الاستفادة منها في بناء البرنامج، ومنها:

أ- الحياصات (٢٠٠٦): أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مدراء التسويق الإعلاني.

ب- مذكر (٢٠٠٦): درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية العمل في دولة الكويت.

ج- المعاينة (٢٠٠٩): تطوير إستراتيجية إدارية تربية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية سلوكية-معرفية.

د- كابور (٢٠١١): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال بين المعلم والمتعلم وأثرها في التحصيل الدراسي للمتعلم.

(٣) تحديد مهارات الاتصال الأساسية (اللفظية الشفهية والكتابية، وغير اللفظية).

٤) التعريف الإجرائي (الواضح والمحدّد) لمهارات الاتصال الأساسية (كتكوين فرضي)، التي يسعى البرنامج التدريبي لتميتها لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية.

٥) انتقاء عينة من مهارات الاتصال الأساسية المراد تميتها لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدة مصارف حكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج القياس القبلي للعينة التجريبية والضابطة ونتائج الدراسة المسحية.

٦) تنظيم جلسات البرنامج التدريبي باستخدام عدة إستراتيجيات وفنيات تنتمي إلى المدخل السلوكي-المعرفي، بعد الإطلاع على عدة برامج تدريبية في عدة دراسات سابقة ثبّت فاعليتها في تنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال وغيرها من مهارات العمل الإداري والتنظيمي، والاسترشاد بإجراءاتها وتوظيفها باستخدام برنامج العروض التقديمية (Power Point)، لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

. بناء البرنامج التدريبي بصورته الأولى:

تم تنظيم الصورة الأولية للبرنامج التدريبي ليضمّ (١٥) جلسة تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين في الإدارة الوسطى من بعض المصارف الحكومية، وذلك باستخدام عدة إستراتيجيات وفنيات للمدخل السلوكي-المعرفي، وصياغته من حيث الأهداف، وإجراءات التطبيق، وإستراتيجية التدريس، والوسائل التعليمية، ومحتوى كل جلسة، وزمن التطبيق.

. عرض البرنامج التدريبي بصورته الأولى على مجموعة محكّمين:

تم التحقق من صدق محتوى البرنامج التدريبي بعرضه على مجموعة من المحكّمين في الفترة الواقعة بين (٢٠١٥/٧/٣) حتى (٢٠١٥/٩/٩)، بلغ عددهم الإجمالي (٧) محكّمين، وجميعهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد والتربية في جامعة دمشق في اختصاصات علمية متعددة تتناسب مع موضع البحث، بهدف بيان ملاحظاتهم عن مدى ملائمة جلسات البرنامج التدريبي وعددها، وما تتضمنه من محتوى مهارات الاتصال الأساسية، وإجراءات تطبيقها من حيث المعنى واللغة، ومدى ملائمتها للهدف العام والأهداف الفرعية، ومدى مناسبة إجراءات تصميم البرنامج التدريبي مع المدخل السلوكي المعرفي، ومدى كفاية زمن التطبيق لجلسات البرنامج التدريبي.

وقد قدّم المحكّمون ملاحظاتهم التي بيّنوا فيها ضرورة تقليص عدد جلسات البرنامج التدريبي من (١٥) جلسة إلى (١٢) جلسات تدريبية، من خلال دمج بعض الجلسات، وتخفيض عدد الصور والرسوم،

٤ يمكن العودة إلى الملحق (١) للاطلاع على أسماء السادة المحكّمين واختصاصاتهم العلمية.

وتقليل الزمن وإجراءات التطبيق كي لا يشعر المتدربون بالملل، كما اقترحوا إضافة جلسة في بداية البرنامج التدريبي هدفها التعريف بين المتدربين لضمان مشاركتهم الإيجابية والفاعلة في الجلسات التالية، وبذلك أصبح العدد النهائي لمجموع جلسات البرنامج التدريبي بصورته النهائية (١٢) جلسات تدريبية.

كما اقترح السادة المحكمون جميع 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 ملائمة للهدف العام للبرنامج التدريبي.

التطبيق الاستطلاعي للبرنامج التدريبي

بعد إعداد البرنامج بصورته المبدئية، اختار الباحث ثلاث جلسات ليتم تجريبيها بشكل جماعي على عينة مكونة من ٦ أفراد (٣) ذكور و (٣) إناث، تم الاتفاق معهم على عدم مشاركتهم المجموعة التجريبية لاحقاً.

وقد طبقت التجربة الاستطلاعية خلال الفترة ٢٠١٥/٩/١ إلى ٢٠١٥/٩/٣٠.

وحدد الباحث أهداف إجراء التجربة الاستطلاعية بما يلي:

- تحديد صلاحية البرنامج.
- تحديد المشكلات التي تواجه الباحث أثناء التطبيق.
- التعرف على الزمن اللازم لتنفيذ التجربة النهائية.
- التعرف على مدى تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي.
- التعرف على مدى تفاعل المتدربين مع بعضهم والتعاون مع المدرب أثناء الجلسات.
- التعرف على النقاط الغامضة وغير الواضحة في البرنامج لتعديلها.
- التعرف على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي.
- التعرف على اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي.
- صلاحية البرنامج للتطبيق النهائي.
- وحرص الباحث على استدراك النقاط السلبية التي تمت ملاحظتها أثناء التجريب الاستطلاعي، مثل:

- وقت الجلسة ومدتها.
 - تعديل بعض الشرائح في العروض التقديمية.
 - اختيار طريقة ومكان وقوف المدرب بالنسبة للمتدربين لتصبح المجموعات قادرة على رؤية بعضها، وترك مساحة مناسبة للتمارين الجماعية.
- . الصورة النهائية للبرنامج التدريبي الذي يضم (١٢) جلسات تدريبية، انظر الملحق (٣).
- . التحقق من تجانس أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة

لابد في الدراسات التجريبية من تحقيق بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة، حيث يشير (الكيلاني والشريفين، ٢٠٠٥، ٦٩) إلى ضرورة التكافؤ بين المجموعتين التجريبية والضابطة في التصاميم التجريبية التي تعتمد على التصميم القائم على وجود مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية وقياس قبلي وقياس بعدي الذي تم الاعتماد عليه في البحث الحالي لأنه من أفضل التصاميم التجريبية.

وقد تم التحقق من تكافؤ المجموعتين التجريبية والضابطة من حيث: العمر، عدد سنوات الخبرة، كما يلي:

. من حيث العمر:

الجدول (١٢)

نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في العمر

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	مستوى الدلالة	القرار
التجريبية	١٢	٣٣.٨٣	٣.٥٨١	١٢.٦٣	١٥١.٥٠	٧٠.٥٠	٠.٠٨٧	٠.٩٣٢	غير دالة
الضابطة	١٢	٣٣.٧١	٣.٥٢٦	١٢.٣٨	١٤٨.٥٠				

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة Z المقابلة لقيمة قد بلغت (٠.٠٨٧) في حين بلغت قيمة (U ٧٠.٥)، وكانت قيمة Z غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العمر بين المجموعتين التجريبية والضابطة أي أنهما متجانستان من حيث العمر.

كما جرى التحقق من تجانس المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة للعمر باستخدام قانون كاي مربع وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول (١٣)

نتائج اختبار كاي مربع لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في العمر

العدد	قيمة كاي مربع	د ح	مستوى الدلالة	القرار
٢٤	١٩.٣٣٣	٢٠	٠.٥٠٠	غير دالة

أما من حيث الجنس فالمجموعتان التجريبية والضابطة متماثلتان تماما ففي كل منهما ٦ ذكور و ٦ إناث، وبالتالي لا يوجد مبرر للتحقق من تجانس المجموعتين إحصائيا نظرا لتساوي عدد الذكور والإناث فيهما.

. المستوى العلمي:

جميع أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من الحاصلين على شهادات جامعية (إجازة جامعية في الحقوق أو الاقتصاد)، لأنه وفقاً لقانون العاملين لا يجوز أن يعمل في مستوى معاون مدير أو رئيس قسم أو دائرة أي وظائف الفئة الأولى إلا من يحمل شهادة جامعية، أي أنهم جميعا يعملون في مستوى الإدارة الوسطى، وبالتالي لا يوجد مبرر للتحقق من تجانس المجموعتين إحصائيا.

. عدد سنوات الخبرة:

الجدول (١٤)

الإحصاء الوصفي لعدد سنوات الخبرة لدى أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التجريبية	١٢	١٠.٧٥	٦.٣٥٥
الضابطة	١٢	١١.٦٧	٤.٤٣٨

الجدول (١٥) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في عدد سنوات الخبرة

المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	مستوى الدلالة	القرار
التجريبية	١٢	١١.٩٢	١٤٣.٠٠	٦٥	٠.٤٠٥	٠.٦٨٥	غير دالة
الضابطة	١٢	١٣.٠٨	١٥٧.٠٠				

بلغت قيمة U (٦٥) وبلغت قيمة Z المقابلة لها (٠.٤٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في عدد سنوات الخبرة، أي أن المجموعتين متجانستين بالنسبة لسنوات الخبرة.

خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بإدخال نتائج تطبيق أدوات البحث في الحاسب الآلي، تمهيدا لمعالجتها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج التحليلات الإحصائية المناسبة، وشملت هذه التحليلات الإحصائية ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: العدد والمتوسط والانحراف المعياري، والنسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة وهو البديل اللامعلمي لاختبار ت ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة.
- اختبار ويلكسون Wilcoxon Signed Ranks Test لدلالة الفروق بين درجات العينات المترابطة أي قبل بعد.
- اعتمد الباحث مستوى الدلالة (٠.٠٥) معياراً لرفض أو قبول الفرضية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

. مقدمة.

أولاً. الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها.

ثانياً. التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها.

ثالثاً. ملخص نتائج الدراسة الميدانية.

رابعاً. مقترحات الدراسة.

خامساً. أبحاث مقترحة.

الفصل الخامس

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

. مقدمة:

تناول الفصل الخامس للدراسة الحالية المعالجة الإحصائية للفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال إجراء المقارنات القبلية والبعدية المباشرة والبعدية التنبؤية بين أفراد المجموعتين (التجريبية، الضابطة)، ثم الانتقال إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الواقع الميداني للدراسة الحالية وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، وتقديم مجموعة من التوصيات وعدد من البحوث المقترحة.

أولاً . الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها:

. السؤال الاول: ما الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة البحث من العاملين في الإدارة الوسطى في عدد من المصارف الحكومية في دمشق من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجموع المجالات السبعة للمقياس، والجدول (17) يبين ترتيب هذه المجالات حسب المتوسطات الحسابية، وتمّ تحديد المستويات كما يلي:

الجدول (16)

درجة تقدير /الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في الإدارات الوسطى/

المتوسط	مستوى الحاجة
1.8 – 1	ضعيفة جداً
2.60 – 1.81	ضعيفة
3.40 – 2.61	متوسطة
4.20 – 3.41	مرتفعة
5 – 4.21	مرتفعة جداً

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة $0.8 = 5 \div 1-5$

وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (17) الدرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة في مقياس الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الوسطى

م	مجالات مقياس مهارات الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي الرتبي	المستوى
1.	مهارات القراءة	19.78	4.392	3	3.95	مرتفعة
2.	مهارات التحدث	35.41	8.581	4	3.93	مرتفعة
3.	مهارات الكتابة	11.12	3.008	6	3.70	مرتفعة
4.	مهارات الجسم	14.9	4.229	5	3.72	مرتفعة
5.	مهارات الاستماع	18.42	5.304	7	3.68	مرتفعة
6.	المهارات الاجتماعية	31.86	7.050	2	3.98	مرتفعة
7.	مهارات التقارير الإدارية	24.08	5.136	1	4.01	مرتفعة
	الدرجة الكلية	155.57	37.700		3.88	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الوسطى كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.88). فقد تبين من وجهة نظر أفراد عينة البحث أنَّ أكثر المهارات احتياجاً وفق تقدير المديرين العاملين في الإدارات الوسطى هو المجال السابع: (مهارات التقارير الإدارية) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي رتبي بلغ (4.01) وهو مستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية مجال المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.98)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال مهارات القراءة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.95)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال مهارات التحدث بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.93)، يتبعه في المرتبة الخامسة مجال مهارات الجسم بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.72)، يليه في المرتبة السادسة مجال مهارات الكتابة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.70)، وأخيراً جاء في المرتبة السابعة مجال مهارات الاستماع بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.68).

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لهذه النتائج والبيانات الإحصائية وفقاً لمجالات مقياس مهارات الاتصال الإداري:

1. الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات القراءة:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضّح تلك النتائج:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات القراءة

م.م	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	استخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة.	3.95	0.851	4
2.	القراءة بصوت مسموع وواضح.	4.00	0.954	2
3.	إعطاء الفرصة للاستفسارات أثناء القراءة.	3.82	0.975	5
4.	استخدام عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة.	4.03	0.760	1
5.	القدرة على تفسير العبارات أثناء القراءة.	3.98	0.852	3
	الدرجة الكلية	19.78	4.392	

يتضح من الجدول (18) أنّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.82) و(4.03)، مما يعني أنّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عالٍ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (استخدام عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (القراءة بصوت مسموع وواضح) بمتوسط حسابي قدره (4.00)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (القدرة على تفسير العبارات أثناء القراءة) بمتوسط حسابي قدره (3.98)، يتبعها في المرتبة الرابعة الفقرة المتضمنة (استخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة) بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ثم جاء في المرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة (إعطاء الفرصة للاستفسارات أثناء القراءة) بمتوسط حسابي قدره (3.82).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة استخدام عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة في أثناء ممارسته للعمل الإداري، وحاجته للتدرب على مهارة القراءة بصوت مسموع وواضح، كما أكدوا حاجتهم لتطوير مهارة القدرة على تفسير العبارات أثناء القراءة.

2 . الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات التحدث:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (19) يوضّح تلك النتائج:

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات التحدث

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6.	استخدام لغة سليمة ومناسبة.	4.12	0.758	2
7.	تبسيط الأفكار للآخرين.	3.91	0.948	5
8.	تقديم أفكار واضحة للآخرين.	3.86	0.939	6
9.	القدرة على أن يشعر المستمع بالاحترام والاهتمام به خلال الحديث.	4.15	0.782	1
10.	القدرة على إدارة الحوار مع الآخرين.	4.04	0.955	3
11.	المحافظة على نبرة الصوت الواضحة أثناء الاتصال بالآخرين.	4.00	0.942	4
12.	استخدام كلمات وعبارات مشجعة للآخرين.	3.82	1.146	7
13.	امتلاك الثقة أثناء الحديث.	3.74	1.012	9
14.	تغيير نبرة الصوت عند اللزوم.	3.77	1.099	8
	الدرجة الكلية	35.41	8.581	

يتضح من الجدول (19) أنَّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.74) و(4.15)، مما يعني أنَّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عالٍ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (القدرة على أن يشعر المستمع بالاحترام والاهتمام به خلال الحديث) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (استخدام لغة سليمة ومناسبة) بمتوسط حسابي قدره (4.12)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (القدرة على إدارة الحوار مع الآخرين) بمتوسط حسابي قدره (4.04)، يتبعها في المرتبة الرابعة الفقرة المتضمنة (المحافظة على نبرة الصوت الواضحة أثناء الاتصال بالآخرين) بمتوسط حسابي قدره (4.00)، ثم جاء في المرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة (تبسيط الأفكار للآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وجاء في المرتبة السادسة جاءت الفقرة المتضمنة (تقديم أفكار واضحة للآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.86)، يليها في المرتبة السابعة

الفقرة المتعلقة بـ (استخدام كلمات وعبارات مشجعة للآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.82)، يتبعها في المرتبة الثامنة الفقرة المتضمنة (تغيير نبرة الصوت عند اللزوم) بمتوسط حسابي قدره (3.77)، ثم جاء في المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة المتعلقة (امتلاك الثقة أثناء الحديث) بمتوسط حسابي قدره (3.74).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة القدرة على أن يشعر المستمع بالاحترام والاهتمام به خلال الحديث في أثناء التواصل الوظيفي مع الموظفين، فضلاً عن حاجتهم لتطوير مهارة استخدام لغة سليمة ومناسبة في أثناء التواصل المهني مع الآخرين، كما أكدوا حاجتهم للتدرب على مهارة القدرة على إدارة الحوار مع الآخرين وخلق جو من التفاهم والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين، فضلاً عن حاجتهم للتدرب على مهارة المحافظة على نبرة الصوت الواضحة أثناء الاتصال بالآخرين.

3 . الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات الكتابة:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (20) يوضح تلك النتائج:

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الكتابة

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
15.	الكتابة بطريقة تعبر عما أريد فعلاً نقله للآخرين.	3.59	0.980	3
16.	كتابة الرسائل الالكترونية.	3.75	1.036	2
17.	القدرة على الكتابة باختصار.	3.78	0.992	1
	الدرجة الكلية	11.12	3.008	

يتضح من الجدول (20) أنَّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.59) و(3.78)، مما يعني أنَّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عالٍ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (القدرة على الكتابة باختصار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (كتابة الرسائل الالكترونية) بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يليها في المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة المتعلقة بـ (الكتابة بطريقة تعبر عما أريد فعلاً نقله للآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.59).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة الكتابة باختصار في أثناء إعطاء التعليمات للأفراد العاملين، كما أكدوا حاجتهم للتدرب على مهارة كتابة الرسائل الالكترونية، فضلاً عن حاجتهم لتطوير مهارة الكتابة بطريقة تعبر عما أريد فعلاً نقله للآخرين.

4 . الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات الجسم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (21) يوضح تلك النتائج:

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الجسم

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
18.	استخدام الإيماءات والحركات أثناء الاتصال مع الآخرين.	3.67	1.069	4
19.	استخدام التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه.	3.72	1.063	3
20.	استخدام العينين أثناء الحديث.	3.75	1.031	2
21.	التحلي بالهدوء عند الاتصال بالآخرين.	3.76	1.066	1
	الدرجة الكلية	14.9	4.229	

يتضح من الجدول (21) أن متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.67) و(3.76)، مما يعني أن فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (التحلي بالهدوء عند الاتصال بالآخرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (استخدام العينين أثناء الحديث) بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (استخدام التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه) بمتوسط حسابي قدره (3.72)، يتبعها في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة المتضمنة (استخدام الإيماءات والحركات أثناء الاتصال مع الآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.67).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة التحلي بالهدوء عند الاتصال بالآخرين في أثناء الدوام وإنجاز الأعمال داخل المؤسسة، كما أكدوا حاجتهم للتدرب على مهارة استخدام العينين أثناء الحديث وفق مقتضيات الموقف في العمل، فضلاً عن حاجتهم للتدرب على

مهارة استخدام التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه، وحاجتهم للتدرب على مهارة استخدام الإيماءات والحركات أثناء الاتصال مع الآخرين.

5 . الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات الاستماع:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (22) يوضِّح تلك النتائج:

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات الاستماع

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
22.	الملاحظة بدقة لحديث الآخرين.	3.55	1.172	5
23.	إعطاء المتحدث الوقت الكافي.	3.73	1.050	3
24.	تجنب الانشغال بأي شيء عند الحديث مع الآخرين.	3.62	1.047	4
25.	تدوين الملاحظات أثناء الاستماع لأحدهم الحديث.	3.75	0.956	2
26.	تجنب الرد على الهاتف عند الحديث مع شخص معين.	3.77	1.079	1
	الدرجة الكلية	18.42	5.304	

يتضح من الجدول (22) أنَّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.55) و(3.77)، مما يعني أنَّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عالٍ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (تجنب الرد على الهاتف عند الحديث مع شخص معين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (تدوين الملاحظات أثناء الاستماع لأحدهم الحديث) بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (إعطاء المتحدث الوقت الكافي) بمتوسط حسابي قدره (3.73)، يتبعها في المرتبة الرابعة الفقرة المتضمنة (تجنب الانشغال بأي شيء عند الحديث مع الآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.62)، ثم جاء في المرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة (الملاحظة بدقة لحديث الآخرين) بمتوسط حسابي قدره (3.55).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة تجنب الرد على الهاتف عند الحديث مع شخص معين واحترام الشخص بعدم مقاطعة حديثه، كما أكدوا حاجتهم للتدرب على مهارة تدوين الملاحظات أثناء الاستماع لأحدهم الحديث للعودة إليها والعمل على الأخذ بها، فضلاً عن إدراكهم لأهمية مهارة إعطاء المتحدث الوقت الكافي وعدم مقاطعته، والإنصات إليه ولطلباته من أجل العمل على تطوير الأداء المؤسسي، وحاجتهم للتدرب على مهارة تجنب الانشغال بأي شيء عند الحديث مع الآخرين، من أجل الإنصات الجيد لهم، وفهم الرسالة التي يريدون توصيلها للإدارة.

6. الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (23) يوضح تلك النتائج:

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المهارات الاجتماعية

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
27.	تعريف الحاضرين بالهدف من الاجتماع.	3.95	0.878	6
28.	القدرة على إدارة الاجتماع.	4.03	0.881	3
29.	عدم السماح بالمناقشات الخارجية بعيداً عن موضوع الاجتماع.	3.90	0.917	7
30.	الحفاظ على النظام داخل الاجتماع.	3.84	0.892	8
31.	المرونة في قيادة الاجتماع.	3.96	0.876	5
32.	حث الحاضرين في الاجتماع على التعبير بحرية وتقديم أفكار إبداعية.	4.11	0.862	1
33.	الاستماع للحاضرين دون مقاطعة.	4.09	0.901	2
34.	جذب انتباه أعضاء الاجتماع.	3.98	0.843	4
	الدرجة الكلية	31.86	7.050	

يتضح من الجدول (23) أنَّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.84) و(4.11)، مما يعني أنَّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عالٍ، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (حث الحاضرين في الاجتماع على التعبير بحرية وتقديم أفكار إبداعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (4.11)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (الاستماع للحاضرين دون مقاطعة) بمتوسط حسابي قدره (4.09)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (القدرة على إدارة الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (4.03)، يتبعها في المرتبة الرابعة الفقرة المتضمنة (جذب انتباه أعضاء الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (3.98)، ثم جاء في المرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة (المرونة في قيادة الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة المتضمنة (تعريف الحاضرين بالهدف من الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (3.95)، يليها في المرتبة السابعة الفقرة المتعلقة بـ (عدم السماح بالمناقشات الخارجية بعيداً عن موضوع الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (3.90)، يتبعها في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة المتضمنة (الحفاظ على النظام داخل الاجتماع) بمتوسط حسابي قدره (3.84).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة حث الحاضرين في الاجتماع على التعبير بحرية وتقديم أفكار إبداعية من أجل تطوير العمل في المؤسسة، كما أكدوا حاجتهم لتطوير مهارة الاستماع للحاضرين دون مقاطعة، وحاجتهم لتطوير مهارة القدرة على إدارة الاجتماع والوصول به إلى الأهداف المرجوة منه، والتدرب على مهارة جذب انتباه أعضاء الاجتماع والتركيز على أهداف الاجتماع، وعدم تشتت انتباههم بالأحاديث الجانبية، فضلاً عن حاجتهم لتطوير مهارة المرونة في قيادة الاجتماع، والعمل على تقريب الآراء والأفكار ووجهات النظر بين الأفراد الحاضرين في الاجتماع، والعمل على تعريف الحاضرين بالهدف من الاجتماع والعمل تحقيقه.

7 . الاحتياجات التدريبية في مجال مهارات التقارير الإدارية:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (24) يوضح تلك النتائج:

الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مهارات التقارير الإدارية

م.	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
35.	معرفة أصول وقواعد كتابة التقارير الدورية في المؤسسة.	4.00	0.822	4
36.	تحديد أهداف التقرير.	4.06	0.923	2
37.	ترتيب عناصر التقرير.	4.00	0.845	4
38.	التعبير كتابياً عما أريد نقله للآخرين.	4.15	0.782	1
39.	القدرة على إقناع قارئ التقرير بأفكار معينة.	4.04	0.885	3

40.	تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة للتقرير.	3.83	0.879	5
	الدرجة الكلية	24.08	5.136	

يتضح من الجدول (24) أنَّ متوسطات هذا المجال تراوحت بين (3.83) و(4.15)، مما يعني أنَّ فقرات هذا المجال جاءت كاحتياج تدريبي عال، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بـ (التعبير كتابياً عما أريد نقله للآخرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة المتضمنة (تحديد أهداف التقرير) بمتوسط حسابي قدره (4.06)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بـ (القدرة على إقناع قارئ التقرير بأفكار معينة) بمتوسط حسابي قدره (4.04)، يتبعها في المرتبة الرابعة الفقرة المتضمنة (معرفة أصول وقواعد كتابة التقارير الدورية في المؤسسة)، والفقرة المتضمنة (ترتيب عناصر التقرير) بمتوسط حسابي قدره (4.00)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة المتعلقة (تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة للتقرير) بمتوسط حسابي قدره (3.83).

مما قد يعني حاجة المديرين العاملين للتدرب على مهارة التعبير كتابياً عما أريد نقله للآخرين، كي يكون واضحاً ومفهوماً ما هو مطلوب من العاملين، كما أكدوا حاجتهم للتدرب على مهارة تحديد أهداف التقرير في نهاية الاجتماع، وما اتفق عليه المجتمعون، فضلاً عن حاجتهم للتدرب على مهارة القدرة على إقناع قارئ التقرير بأفكار معينة، الذي لم تتفق آراؤه مع آراء بقية الأفراد الحاضرون، كما ينبغي على المدير أن يتقن مهارة أصول وقواعد كتابة التقارير الدورية في المؤسسة، وكيفية ترتيب عناصر التقرير الذي يعده في نهاية الاجتماع.

ثانياً . التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها:

تم اختبار فرضيات الدراسة الحالية باستخدام طرق المعالجة الإحصائية اللامعلمية أو اللابارامترية (Nonparametric) المتضمنة في برنامج (SPSS)، انطلاقاً من طبيعة البيانات التي تم جمعها ومستوى القياس المرتبط بها، فالمجموعتان (التجريبية، الضابطة) من نوع (العينات المقصودة) أي المقيدة بخصائص محددة بحزمة مسبقاً (موظفي المصارف الحكومية ممن يعملون في مستوى الإدارة الوسطى)، وتوزع أفراد هاتين العينتين في المجتمع الأصلي هو توزع (غير طبيعي) وفق منحنى غاوس (Gaussian Curve)¹؛ وبالتالي فإن عينات من هذا النوع لا تمثل جميع أفراد وخصائص المجتمع الأصلي الذي سُحبت منه (علام، 1993، 32-36). وبالتالي فإن نتائج التحليلات الإحصائية هي نتائج لا معلمية، وتخصّ أفراد المجموعتين (التجريبية، والضابطة) فقط، بهدف تحديد مدى التغير الذي طرأ على المجموعة التجريبية في تعلم واستخدام المعرفة بمهارات

¹منحنى متناسق جرسى الشكل يمثل التوزيع التكراري الطبيعي أو العادي لظاهرة ما ضمن جميع أفراد المجتمع الأصلي، وهو نفسه المنحنى السوي أو المنحنى الاعتدالي.

الاتصال الإداري الفعال نتيجة البرنامج التدريبي. وتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0.05):

1 . الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بتطبيق اختبار "مان ويتني" لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي، وكانت النتائج كما يلي:

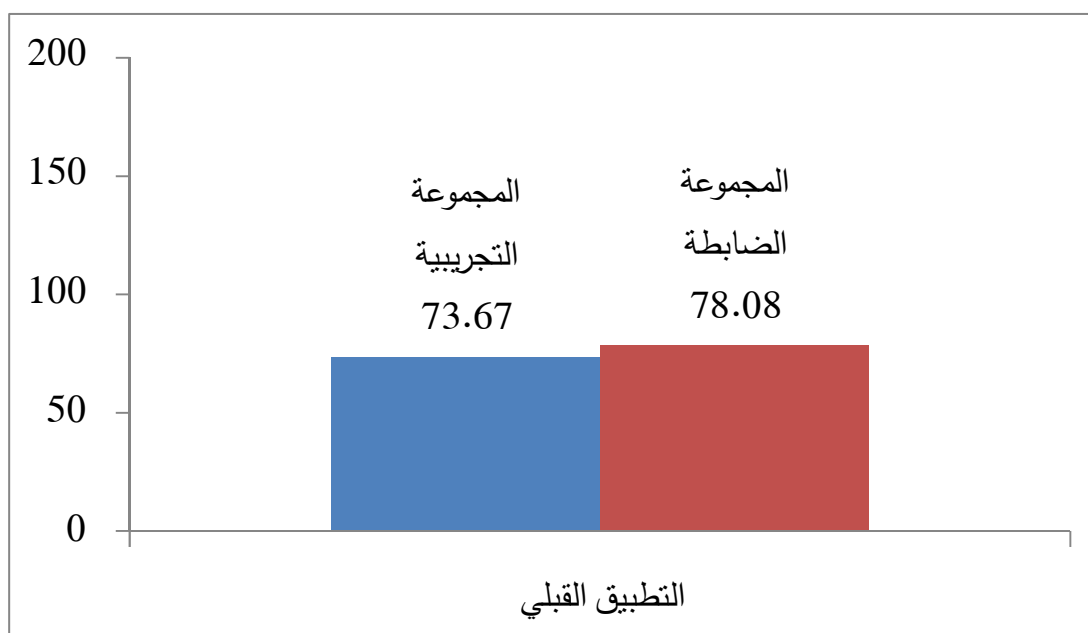
الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي

تطبيق قبلي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التجريبية	12	73.67	9.912
الضابطة	12	78.08	6.694

الجدول (26) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي

تطبيق قبلي	م الرتب	مج الرتب	U	Z	الدلالة	القرار
التجريبية	11.63	139.50	61.5	0.608	0.543	غير دالة
الضابطة	13.38	160.50				

بلغت قيمة U (61.5) كما بلغت قيمة Z المقابلة لقيمة U (0.608) عند مستوى دلالة (0.543)، مما يشير إلى أن قيمة U غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس القبلي على مقياس مهارات الاتصال الإداري، مما يؤكد تجانس أو تشابه المجموعتين في الأداء على مقياس مهارات الاتصال الإداري، ويمكن القول إن أي تحسن في أداء أفراد المجموعة التجريبية يمكن رده إلى البرنامج التدريبي.



الشكل (6)

متوسطات درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس القبلي

2 . الفرضية الثانية: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U test) لمجموعتين مستقلتين، الذي يحسب دلالة الفروق بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط درجات المجموعة الضابطة على مقياس الاتصال الإداري الفعال بعد تطبيق البرنامج التدريبي مباشرة، كما يُظهر الجدول (28):

الجدول (27) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	بعدي مباشر
6.654	170.50	12	التجريبية
3.927	75.83	12	الضابطة

الجدول (28) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال الإداري

القرار	الدلالة	Z	U	مج الرتب	م الرتب	بعدي مباشر
دالة عند (0.05)	0.000	4.173	0.000	222	18.5	التجريبية
				78	6.5	الضابطة

يُلاحظ من الجدول (28) أن قيمة مان ويتني U قد بلغت 0.000 وقيمة Z المقابلة لها بلغت (4.173)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومن خلال استعراض المتوسطات في الجدول 23 يتبين أن الفرق كان لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري، حيث كان الفرق لصالح أفراد المجموعة التجريبية، كما يُظهر من الجدول السابق أن هناك أثراً واضحاً للبرنامج التدريبي في تنمية المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال لدى أفراد المجموعة التجريبية، ويتضح ذلك من خلال قراءة الفروق البيانية بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية ومتوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة على الاختبار.

ويعزو الباحث هذا التحسُّن والثبات في تلك المهارات إلى مجموعة عوامل رئيسية هي:

➤ **التحديد الدقيق لمهارات الاتصال الأساسية التي يجب تدريب العاملين عليها:** ساهم البرنامج التدريبي في تمكين المتدربين من الإحاطة المبدئية بالمهارات الأساسية للاتصال الناجح والمقنع اللفظية (الشفهية والكتابية) والأدائية، والتي تُعتبر الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال عموماً ومنظمات الأعمال المصرفية على وجه الخصوص. وهذا ما مهّد الطريق أمام الباحث لتصميم مقياس الاتصال الإداري الفعال، 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 الاتصال (اللفظية وغير اللفظية) وما يرتبط بها من عمليات تحديد مكونات عملية الاتصال المقنع، أو أشكال الاتصال، أو ما يرتبط بها من فنيات الاتصال الفعال وفق معايير الاختبار، كما أظهر البعض الآخر مشكلات في صياغة الرسالة الاتصالية غير

الطليقة بتكرار صعب وشاق، وعدم تذكر سلاسل ومكونات عملية الاتصال. كما أظهر بعضهم الآخر صعوبات واضحة في تخطيط عملية الاتصال الكتابية ووفق لغة الجسد والتعبير الوجهية، مع صعوبة واضحة في فهم معنى (التغذية الراجعة) عقب كل عملية اتصال.

وهذا الإجراء المبدئي للدراسة الحالية يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة ميجيريان (Megerian, 1999) التي تبين فيها أن فعالية البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي في تنمية مهارات الذكاء الانفعالي والاتصال لم تكن لتتجح 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 الاتصال الإداري لدى مدراء تسويق المنتجات الإعلانية قبل تطبيق البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة هامفري (Hampfrey, 2007) التي بينت فيها أن تحديد العجز في مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري كان له أثر كبير في نجاح تأثير فنيات المدخل السلوكي-المعرفي على مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري للقادة الإداريين وذلك من تحليل مضمون (17) دراسة سابقة، كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة دوكيت (Docket, 2007) التي بين فيها أن تحديد العجز في مهارات الاتصال الإداري لدى مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز كان له أثر فعال في توظيفها بدقة ضمن برنامج تدريبي قائم على البرمجة السلوكية-المعرفية 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 الاتصال وتصميم العمل المصرفي لدى العاملين في عدد من مصارف ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية.

➤ **التصميم الدقيق للبرنامج التدريبي القائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي لتنمية مهارات المعرفة الأساسية في الاتصال الإداري الفعال المطلوب تنميتها لدى العاملين:** إن الصعوبات النوعية السابقة في مهارات المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال لدى العاملين في المصارف الحكومية من مستوى الإدارة الوسطى، والتي كُشف عنها قبل تطبيق البرنامج التدريبي، كان لها دور كبير في تصميم جلسات البرنامج التدريبي القائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي، إلى جانب الاستعانة (بالمراجع والكتب والدراسات السابقة عن النظرية السلوكية، والنظرية السلوكية-المعرفية)، 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 الحكومية.

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 (100%)، كما أن الزمن المخصص لكل هدف كان يتناسب مع خصائص المحتوى التعليمي والهدف منه.

◀ المشاركة الجماعية للمتدربين ضمن جلسات البرنامج التدريبي:

من العوامل الأخرى (غير المباشرة) التي ساهمت في تحسّن أداء المجموعة التجريبية هو تفعيل دور النشاطات والتدريبات والمهامّ الجماعية، حيث كان يُطلب من أفراد المجموعة التجريبية التعلم وأداء مهارات الاتصال الأساسية بشكل جماعي ومُحَبَّب (التكرار بصوت مرتفع، التدريب الجماعي الحر، المناقشة والأسئلة المفتوحة... الخ)، 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.

3 . الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون (Wilcoxon Signed Ranks Test) للعينات المترابطة، الذي يحسب دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال كما يُظهر الجدول (30):

الجدول (29)

الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة التجريبية
9.912	73.67	12	التطبيق القبلي
6.654	170.50	12	التطبيق البعدي المباشر

الجدول (30) نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات القياسين القبلي والبعدي لأفراد المجموعة التجريبية

المجموعة التجريبية	الرتب	عدد الرتب	متوسط الرتب	مج الرتب	Z	الدلالة	القرار
التطبيق القبلي التطبيق البعدي المباشر	السالبة	0	0	0	3.063	0.002	دالة عند (0.05)
	الموجبة	12	6.5	78			
	المتعادلة	0	0	0			

يُلاحظ من الجدول (30) أن قيمة Z كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمتها (3.063) عند مستوى دلالة (0.002)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، كما يُلاحظ أن جميع الرتب كانت موجبة، وهذه القيم تشير إلى أن الفرق كان لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري، حيث كان الفرق لصالح التطبيق البعدي المباشر، كما يُظهر الشكل ().

وللتأكد من مقدار الكسب أو التعلم قام الباحث بحساب حجم الأثر حسب المعادلة التالية:

حجم الأثر = الدرجة المعيارية / عدد المشاهدات المصدر: (فيلد، 2007، 533)

ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الدرجة المعيارية هنا هي قيمة Z من اختبار ويلكسون، وأن عدد المشاهدات لا يشير إلى عدد أفراد العينة بل يشير إلى عدد الأفراد الذين خضعوا للقياس، وفي دراستنا الحالية عدد أفراد المجموعة التجريبية (12)، وخضعوا للقياس القبلي والقياس البعدي وبالتالي يكون عدد المشاهدات $(24 = 2 \times 12)$ (فيلد، 2007، 541)

وبالتعويض بالقانون نجد أن حجم الأثر $= 3.063 / 24$

حجم الأثر = (0.625).

وقد قدم كوهين (Cohen 1988-1992) بعض الاقتراحات المقبولة على نطاق واسع حول تقدير حجم الأثر كما يلي:

من (0.10) إلى (0.29) أثر صغير.

من (0.30) إلى (0.49) أثر متوسط.

من (0.50) أو أكبر أثر كبير (فيلد، 2007، 38)

يمكن تصنيف حجم الأثر وفق ما أشار إليه كوهين 1988-1992 Cohen كما يلي:

بلغ حجم الأثر (0.625) لأنه يقع ضمن مجال الفئة الثالثة في معيار كوهين وبالتالي يمكن القول أن حجم الأثر كبير وفق معيار كوهين الذي يؤكد مقدار الكسب الكبير الحاصل لدى أفراد المجموعة التجريبية، الأمر الذي يؤكد فعالية البرنامج التدريبي المقترح لتحسين مهارات الاتصال الإداري.

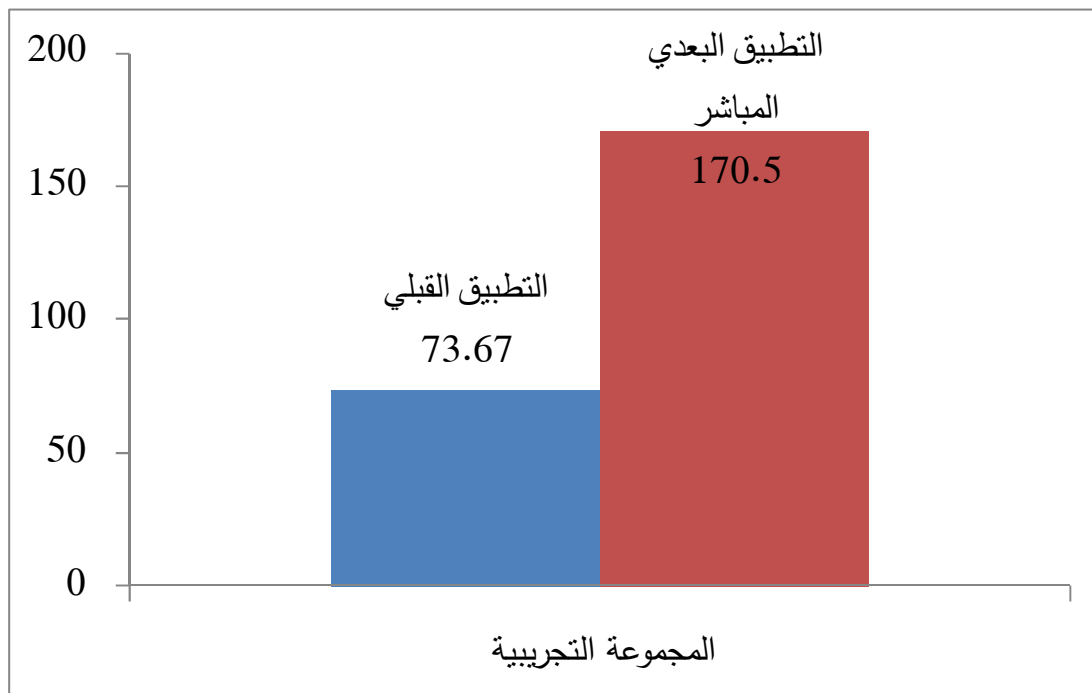
وقد يعود السبب في ذلك إلى الوسائل التعليمية المستخدمة في البرنامج التدريبي، فقد تم تصميم جلسات البرنامج التدريبي باستخدام العروض التقديمية (Power Point) ذات طابع محسوس ومشوقة في معظمها (شرائح ملونة، صور، أشكال مُعبّرة..الخ)، تم تنظيمها لتحقيق الأهداف العامة والخاصة، ولتكون قريبة من الحاجات التدريبية للعاملين من أفراد المجموعة التجريبية، لاسيما فيما يتعلق بتمتية مهارات الإدراك البصري ومهارات الإدراك السمعي لنجاح عملية الاتصال، والاتصال اللفظي وغير اللفظي، ومكونات عملية الاتصال، ومعوقات الاتصال، وفنيات الاتصال 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 الاتصال.

وبالنسبة لإستراتيجية التدريب فقد صُممت جلسات البرنامج التدريبي وفق مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي 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 لاسيما مهارات الاتصال على وجه الخصوص، حيث تم توظيف هذه الإستراتيجية بدقة وفي الوقت المناسب، من خلال تجزئة بعض مفاهيم الاتصال إلى وحدات تدريبية صغيرة، وتمكين أفراد المجموعة التجريبية من تلك المهمات الفرعية بما يسمح لهم من إتقانها كاملة وفق تسلسل مُنظّم مكن الباحث من مراقبة التقدّم والسير معهم حتى إنجاز مهمات الاتصال 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 (78%) من المدراء بعدم كفاءة مهاراتهم في الذكاء الانفعالي والاجتماعي في التأثير على مهارات الاتصال لديهم كما كشفت عنها المقاييس المصممة، كما بينت النتائج فعالية البرنامج التدريبي في

إحداث تأثير معنوي ذي دلالة إيجابية على مهارات الاتصال الإداري لأفراد عينة الدراسة، وكان من تأثير البرنامج التدريبي زيادة قدرة المدراء على تحديد أهم المشكلات التي تواجههم في عملية الاتصال 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 المدخل السلوكي-المعرفي أثر بشكل إيجابي على مهارات الاتصال الإداري لدى مدراء تسويق المنتجات الإعلانية من أفراد المجموعة التجريبية التي خضعت للبرنامج التدريبي، حيث ظهرت فروق دالة إحصائياً لصالح المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الإداري مع العملاء مقارنة مع العينة الضابطة.

وبُلاحظ من الشكل (7) أن هناك أثراً واضحاً للبرنامج التدريبي في تنمية المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال لدى أفراد المجموعة التجريبية، ويتضح ذلك من خلال الفروق بين الأداء القبلي على الاختبار والأداء البعدي المباشر على الاختبار:



الشكل (7)

متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي والقياس البعدي المباشر

4 . الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بتطبيق اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (31) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	بعدي مباشر
7.834	173.83	6	الذكور
3.061	167.17	6	الإناث

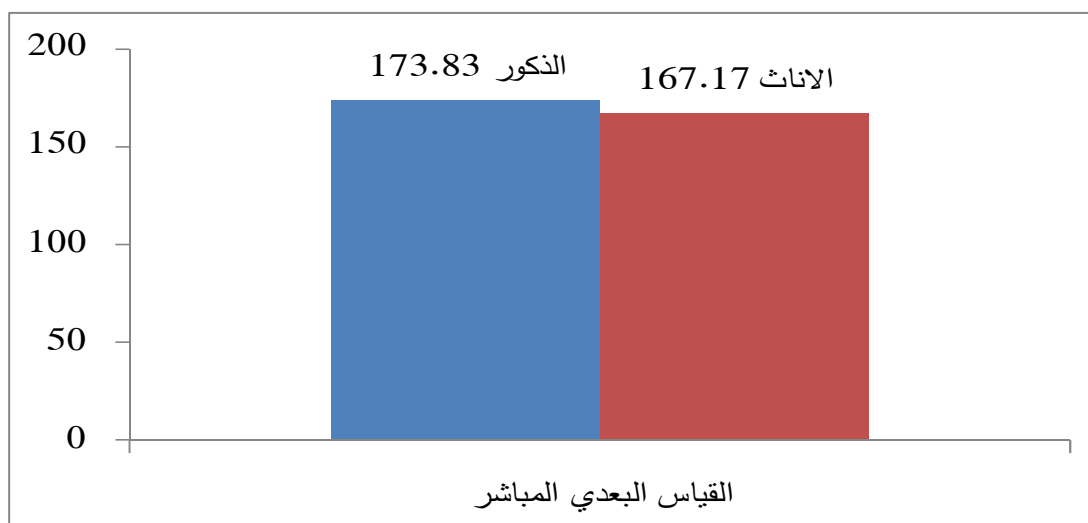
الجدول (32) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسط درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر

القرار	الدالة	Z	U	مج الرتب	م الرتب	بعدي مباشر
غير دالة	0.102	1.633	8.000	49.00	8.17	الذكور
				29.00	4.83	الإناث

يلاحظ من الجدول (32) أن قيمة U بلغت (8.00)، وقيمة (Z) المقابلة لمان ويتني بلغت (1.633)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر، مما يؤكد أن التحسن في الأداء البعدي المباشر كان للذكور والإناث على السواء.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع جميع المتدربين ذكراً وإناً إلى نفس الفنيات التدريبية في البرنامج التدريبي، إضافة إلى أن البيئة التدريبية التي أحاطت بالمتدربين الذكور والإناث متشابهة، حيث مروا بنفس الخبرات والتجارب التي بقيت عالقة في أذهانهم من خلال تلقيهم لمحتوى البرنامج التدريبي المعد وفق الاتجاه السلوكي - المعرفي لتنمية مهارات التواصل الإدارية، إذ إنها كانت طريقة جديدة لم يتلقوها من قبل، الأمر الذي ولد الحماسة والدافعية لدى الطرفين وجعلهم يندفعون نحو حل المشكلات المرتبطة بحياتهم المهنية اليومية التي يعيشونها، وجعلتهم يندفعون إلى تطوير مهاراتهم الإدارية في التواصل مع الآخرين، كاستخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء، وتنمية مهارة تبسيط الأفكار للآخرين، كالقدرة على أن يشعر المستمع بالاحترام والاهتمام به خلال الحديث، استخدام الإيماءات والحركات أثناء الاتصال مع الآخرين، ومهارة معرفة أصول وقواعد كتابة التقارير الدورية في المؤسسة.

والشكل الآتي يوضح تقارب الفروق بين متوسط درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر:



الشكل (8)

متوسطات درجات الذكور والإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر

5 . الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون (Wilcoxon Signed Ranks Test) للعينات المترابطة، الذي يحسب دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية (الذكور) في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال كما يُظهر الجدول (33):

الجدول (33) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات "الذكور" أفراد المجموعة التجريبية في القياس

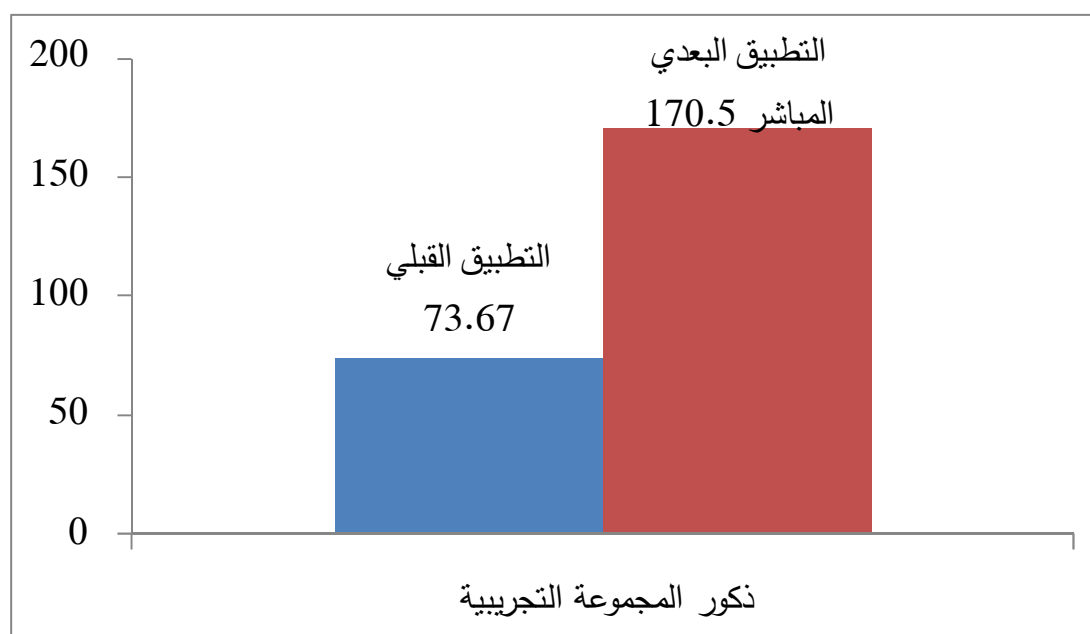
القبلي والقياس البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة التجريبية
9.912	73.67	6	التطبيق القبلي
6.654	170.50	6	التطبيق البعدي المباشر

الجدول (34) نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات "الذكور" أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي

المجموعة التجريبية	الرتب	عدد الرتب	متوسط الرتب	مج الرتب	Z	الدلالة	القرار
التطبيق القبلي التطبيق البعدي المباشر	السالبة	0	0	0	- 2.207	0.02 7	دالة عند (0.05)
	الموجبة	6	3.5	21			
	المتعادلة	0	0	0			

يتبين من الجدول (34) أن قيمة Z قد بلغت (2.207)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي، وذلك لصالح التطبيق البعدي المباشر. والشكل الآتي يوضح الفروق بين متوسط درجات "الذكور" أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي:



الشكل (9)

متوسطات درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي

6 . الفرضية السادسة: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون (Wilcoxon Signed Ranks Test) للعينات المترابطة، الذي يحسب دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية (الإناث) في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس الاتصال كما يُظهر الجدول (36):

الجدول (35) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات "الإناث" أفراد المجموعة التجريبية في القياس

القبلي والقياس البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة التجريبية
11.165	74.67	6	التطبيق القبلي
3.061	167.17	6	التطبيق البعدي المباشر

الجدول (36) نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة

التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي

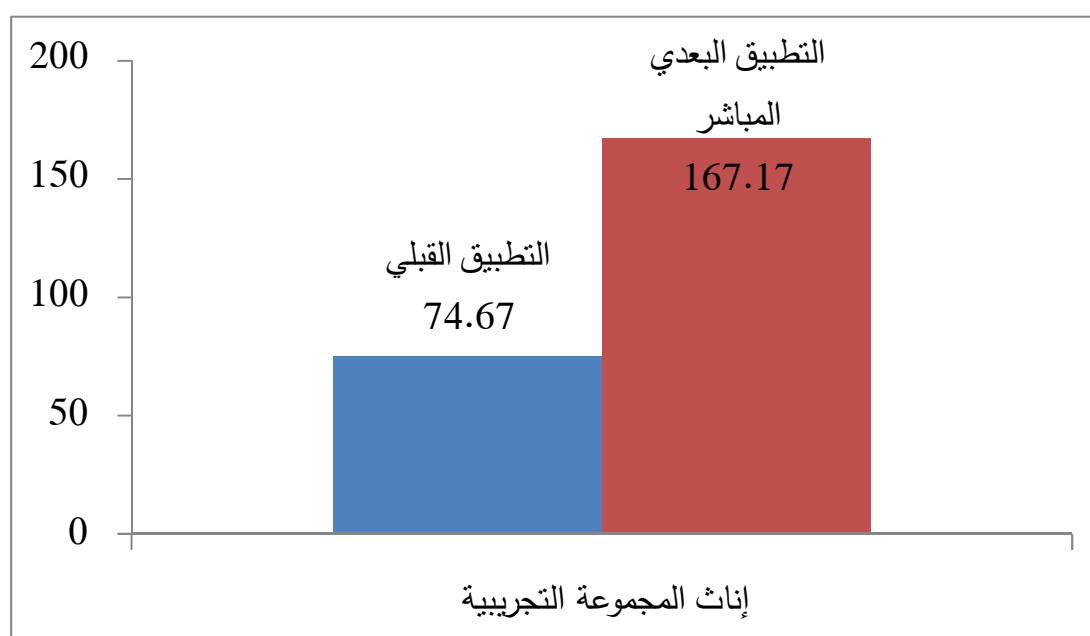
المجموعة التجريبية	الرتب	عدد الرتب	متوسط الرتب	مج الرتب	Z	الدلالة	القرار
التطبيق القبلي التطبيق البعدي المباشر	السالبة	0	0	0	2.20	0.02	دالة عند
	الموجبة	6	3.5	21	7	7	(0.05)

يتبين من الجدول (36) أن قيمة Z قد بلغت (2.207)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي، وذلك لصالح التطبيق البعدي المباشر.

وتؤكد نتيجة الفرضيتين الخامسة والسادسة فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التواصل الإدارية باستخدام الاتجاه السلوكي المعرفي. فالاتجاه السلوكي - المعرفي في تنمية مهارات التواصل الإدارية يتسم بالفاعلية والكفاية، فهي تمكن المتدربين من تنمية طرائقهم وأساليبهم في التفكير والتواصل والإدارة، واكتساب المهارات التي تُعينهم في التغلب على المشكلات الإدارية والمهنية التي تواجههم بشكل أفضل وتحسن أداءهم المهني وترفع مستوى أداء المؤسسات التي يعملون فيها، وتزيد من اكتسابهم لمهارات التواصل الإدارية كمهارة الاستماع للحاضرين دون مقاطعة، والقدرة على تحديد أهداف التقرير، وعناصره؛ وتنمية مهاراتهم في القدرة على إقناع قارئ التقرير بأفكار معينة، وتحديد أهم

مصادر المعلومات اللازمة للتقرير، وجذب انتباه العاملين في أثناء الاجتماع، وتنمية مهارة حث الحاضرين في الاجتماع على التعبير بحرية وتقديم أفكار إبداعية... الخ. كما أن تنوع الأنشطة والفنيات والأساليب التدريبية، وطريقة عرضها أسهمت بجذب المتدربين ذكوراً وإناثاً، ورفعت من مستوى قدراتهم المهنية، مما كان له أثر واضح في زيادة مستوى تفكيرهم ومهارات التواصل الإدارية لديهم. وأتاح الاتجاه السلوكي - المعرفي الفرصة للمتدربين السير في تعلمهم وفقاً لخطوات منظمة ومتسلسلة مراعية الفروق الفردية بين المتدربين، مما ساعدهم على الاحتفاظ بالمعرفة العلمية والمهنية في أذهانهم، وتطوير مهاراتهم الإدارية السابقة في التواصل مع الآخرين.

والشكل الآتي يوضح الفروق بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي:



الشكل (10)

متوسطات درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي

. **الفرضية السابعة:** لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبعي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون (Wilcoxon) للعينة الواحدة، من أجل التحقق من دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر ومتوسط درجاتهم في القياس البعدي التتبعي على مقياس الاتصال الإداري الفعال، كما يُظهر الجدول (38):

الجدول (37) الإحصاء الوصفي لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر وفي القياس التتبعي

المجموعة التجريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التطبيق البعدي المباشر	12	170.50	6.654
التطبيق البعدي التتبعي	12	169.33	3.651

الجدول (38) نتائج اختبار ويلكسون لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر والتتبعي

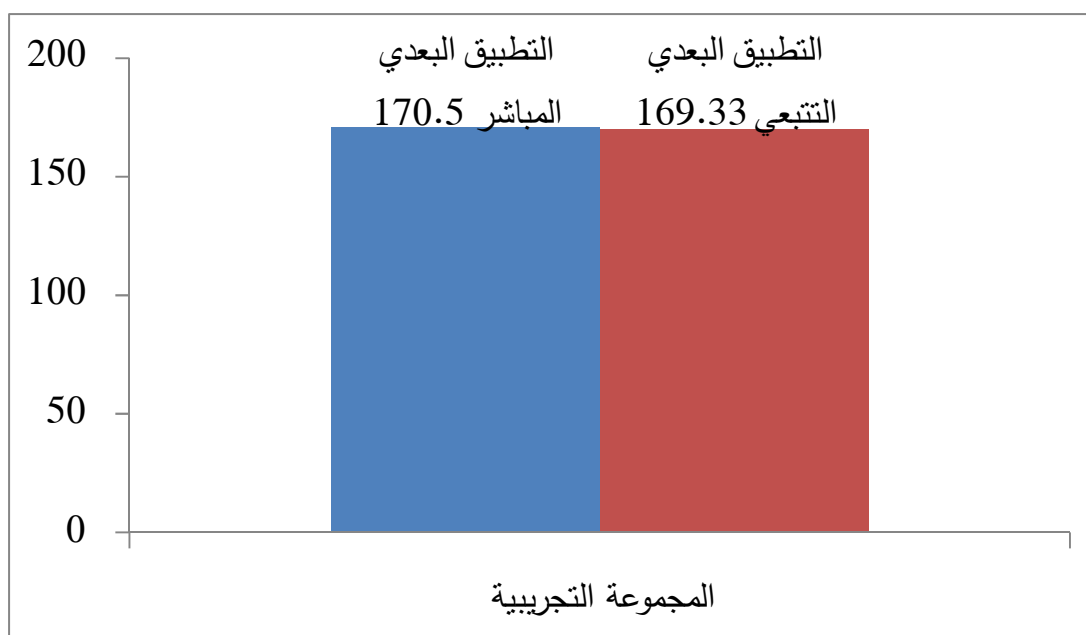
المجموعة التجريبية	الرتب	عدد الرتب	متوسط الرتب	مج الرتب	Z	الدلالة	القرار
التطبيق القبلي التطبيق البعدي المباشر	السالبة	4	8	32	0.460	0.646	غير دالة
	الموجبة	6	3.83	23			
	المتعادلة	2	0	0			

يُلاحظ من الجدول (38) أن قيمة Z قد بلغت (0.460) عند مستوى دلالة (0.646)، وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، أي أنها غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة الصفرية: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبعي على مقياس مهارات الاتصال الإداري. وعموماً يمكن القول إنّ 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 ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق من انتهاء التطبيق.

وقد يعزى ذلك إلى تعبير أفراد العينة التجريبية بعد مرور (3) أشهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي عن زيادة كفاءتهم في تنظيم علاقات الاتصال مع العملاء في كثير من مجالات الاتصال مع العملاء. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة المعاينة (2006) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج تدريبي قائم على مفاهيم المدخل السلوكي-المعرفي 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 (Hamprey, 2007)، أن التحديد الدقيق لمحتوى وهدف البرنامج القائم على البرمجة السلوكية-المعرفية يؤثر بشكل

واضح ودال على مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري للقادة الإداريين، كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة دوكيت (Docket, 2007) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لجلسات البرنامج التدريبي القائم على برمجة الهندسة البشرية أثر بشكل واضح في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى مدراء الأقسام الرئيسية لمعمل تعبئة الأرز ممن خضعوا للبرنامج التدريبي. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة هارسفيلد (Hartsfield, 2008) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لجلسات البرنامج التدريبي القائم على فنيات المدخل السلوكي-المعرفي 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 فيرونیکا (Veronica, 2009) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لإعلان تجاري للمنتجات الرياضية وفق فنيات المدخل السلوكي-المعرفي أدى إلى زيادة المبيعات عندما تدرب عليه (40) مندوباً للمبيعات ضمن (10) منافذ للبيع المباشر للزبائن. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة اشكنازي (Ashkenazy, 2010) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج قائم على استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي أدى إلى تنمية مهارات القادة الإداريين في التفاوض مع عملاء المصرف خلال تحديد فوائد القروض العقارية. كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة هوپر (Hooper, 2010) التي بين فيها أن التصميم الدقيق لبرنامج تدريبي قائم على استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي 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 الاتصال وتصميم العمل المصرفي لدى (200) موظف يعملون في (8) مصارف متواجدة في ولاية (ماساتشوستس) الأمريكية (8 مدراء من مستوى الإدارة العليا، 192 من مدراء مستوى الإدارة المتوسطة والدنيا). كما يتوافق هذا الإجراء مع دراسة ثومبسون وداس (Thompson & Dass, 2013) التي بين فيها أن التصميم الدقيق للبرنامج التدريبي الموجه للعاملين في قسم التسويق المصرفي ساهم في جذب الزبائن للتعامل مع أحد المصارف الخاصة العاملة في ولاية (كاليفورنيا) الأمريكية.

وهذا يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح باستخدام الاتجاه السلوكي - المعرفي. فالاتجاه السلوكي المعرفي يتسم بالفاعلية والكفاية واستمرار الأثر التدريبي لدى المتدربين، فالمهارات ما زالت عالقة في أذهان المتدربين، فهي ساعدتهم على تطوير طرائقهم وأساليبهم في التفكير ومهارات التواصل الإدارية التي تُعينهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم بشكل أفضل وتحسن أداءهم وأداء المؤسسة التي يعملون فيها.



الشكل (11)

متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر والتتبعي

يُلاحظ من الشكل (11) ومن خلال قراءة الفروق البيانية لمتوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في الاختبار البعدي المباشر والاختبار البعدي التتبعي، استمرار أثر البرنامج التدريبي في تعلم واستخدام المعرفة بمهارات الاتصال الإداري الفعال لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي.

ثالثاً . ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

أ . الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها:

إنَّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الوسطى كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.88). فقد تبين من وجهة نظر أفراد عينة البحث أنَّ أكثر المهارات احتياجاً وفق تقدير المديرين العاملين في الإدارات الوسطى هو المجال السابع: (مهارات التقارير الإدارية) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي رتبي بلغ (4.01) وهو مستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية مجال المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.98)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال مهارات القراءة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.95)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال مهارات التحدث بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.93)، يتبعه

في المرتبة الخامسة مجال مهارات الجسم بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.72)، يليه في المرتبة السادسة مجال مهارات الكتابة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.70)، وأخيراً جاء في المرتبة السابعة مجال مهارات الاستماع بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.68).

ب . التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها:

- 1 . لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
- 2 . يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر.
- 3 . يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر.
- 4 . لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.
- 5 . يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح التطبيق البعدي المباشر.
- 6 . يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح التطبيق البعدي المباشر.
- 7 . لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبعي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

رابعاً . مقترحات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ميدانية يمكن تحديد مجموعة من المقترحات التطبيقية ذات الفائدة في مجال تدريب وتأهيل العاملين في المصارف الحكومية لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال لديهم:

1. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في العمل على تنظيم برامج تدريبية لتنمية مهارات إدارية وتنظيمية أخرى (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التنظيم الإداري، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة) لدى المدراء العاملين في المصارف الحكومية في سورية ووفق تقنيات المدخل السلوكي-المعرفي، أو أي مدخل آخر.

2. العمل على بناء قدرات العاملين في المصارف الحكومية لتمكينهم من العمل وفق القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف في مهارات الاتصال الإدارية الفعال، وتعزيز نقاط القوة وتفعيلها، وتجاوز نقاط الضعف والعمل على تلافيها بالتدريب وفق استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي.
3. تنظيم دورات تدريبية للعاملين من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا بشكل مستمر ودوري (كل سنة مثلاً)، لتعريفهم بمفهوم الاتصال الفعال، والصعوبات المرتبطة به، وآليات تجاوز تلك الصعوبات.
4. تضمين مناهج كلية الاقتصاد والمعاهد المتوسطة ذات العلاقة بالعمل في المصارف بعض المناهج التي تعمل على تدريب الطلبة على مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين لديهم مستقبلاً.
5. اعتبار العمل الجماعي ضمن أي برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاتصالية جزءاً فاعلاً في نجاح أي برنامج تدريبي يهدف إلى خفض مستوى وأثر صعوبات الاتصال لدى العاملين في القطاع المصرفي.

خامساً . أبحاث مقترحة:

- وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج ميدانية يمكن اقتراح الآتي:
- (1) فاعلية برنامج تدريبي قائم على إستراتيجية التعلم التعاوني (ضمن مجموعات صغيرة) لتنمية المهارات الأساسية في الاتصال الإداري لدى موظفي مصارف القطاع العام والخاص في سورية.
 - (2) أثر برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (التدريب المباشر) لتنمية المهارات الأساسية في الاتصال لدى موظفي مصارف القطاع الخاص في سورية.
 - (3) أثر برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (البرمجة اللغوية العصبية) لتنمية مهارات اتخاذ القرار الإداري لدى المدراء التنفيذيين في مصارف القطاع الخاص في سورية.
 - (4) فاعلية برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (حل المشكلات) لتنمية مهارات حل الصراعات التنظيمية لدى المدراء التنفيذيين في مصارف القطاع الخاص في سورية.
 - (5) فاعلية برنامج تدريبي باستخدام إستراتيجية (المدخل السلوكي-المعرفي) لتنمية مهارات إدارة الوقت لدى مدراء المستوى الأعلى في مصارف القطاع الحكومي والخاص في سورية.

فاعلية برنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري

لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى

"دراسة تجريبية في عدد من المصارف الحكومية في محافظة دمشق"

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدف البحث إلى:

(1) تعرف ما الاحتياجات التدريبية لأفراد عينة البحث من العاملين في الإدارة الوسطى في عدد من المصارف الحكومية في دمشق من وجهة نظرهم.

(2) تصميم برنامج تدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في الإدارة الوسطى ضمن عدد من المصارف الحكومية في سورية.

(3) التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي هدف الدراسة الحالية بمقارنة درجات المجموعة التجريبية مع درجات المجموعة الضابطة لدى هؤلاء العاملين قبل تطبيق البرنامج وبعده مباشرة، والتحقق من استمرار أثر البرنامج بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق من انتهاء التطبيق.

ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد البحث على المنهج المنهج التجريبي الذي يُستخدم في الأبحاث والدراسات التي لا يمكن ضبط متحولاتها ضبطاً مطلقاً، وينطلق هذا المنهج من مبدأ أساسي هو أن التأثيرات التي تحدثها متحولة في متحولة أخرى قابلة للتقصي بعزل هاتين المتحولتين ودراستهما، وهذا التصميم 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 السيكمترية للعينة 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.

وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف (150) فرداً أي بنسبة تمثيل بلغت (67.873%) لاستطلاع الحاجات التدريبية لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف الحكومية في محافظة دمشق من وجهة نظرهم.

كما تكوّنت عينة الدراسة الحالية من (24) عاملاً من العاملين في (4) مصارف حكومية تعمل في محافظة دمشق، ومن القائمين على رأس عملهم في مستوى الإدارة المتوسطة (مدير مديرية أو رئيس دائرة أو مدير مكتب)، موزعين بالتساوي (12) عاملاً للعينة التجريبية، 12 عاملاً للعينة الضابطة)، ومن الجنسين (ذكور، إناث).

اعتمدت الدراسة الأدوات التالية:

- **الأداة الأولى:** مقياس مهارات الاتصال الإداري.
- **الأداة الثانية:** البرنامج التدريبي لتنمية مهارات الاتصال الإداري الفعال القائم على المدخل السلوكي-المعرفي.

بعد تحليل نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها إحصائياً توصل الباحث إلى نتائج عديدة للدراسة، وهي:

1. إنَّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الوسطى كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.88). فقد تبين من وجهة نظر أفراد عينة البحث أنَّ أكثر المهارات احتياجاً وفق تقدير المديرين العاملين في الإدارات الوسطى هو المجال السابع: (مهارات التقارير الإدارية) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي رتبي بلغ (4.01) وهو مستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية مجال المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.98)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال مهارات القراءة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.95)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال مهارات التحدث بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.93)، يتبعه في المرتبة الخامسة مجال مهارات الجسم بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.72)، يليه في المرتبة السادسة مجال مهارات الكتابة بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.70)، وأخيراً جاء في المرتبة السابعة مجال مهارات الاستماع بمتوسط حسابي رتبي بلغ (3.68).

2. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

3. يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية وأفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر.

4. يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والقياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي المباشر.

5. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

6. يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الذكور أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح التطبيق البعدي المباشر.

7. يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات الإناث أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي وفي القياس البعدي المباشر على مقياس مهارات الاتصال الإداري لصالح التطبيق البعدي المباشر.

8. لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بين القياس البعدي المباشر والقياس التتبعي على مقياس مهارات الاتصال الإداري.

وبعد مناقشة نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، يقترح الباحث الآتي:

1- العمل على بناء قدرات العاملين في المصارف الحكومية لتمكينهم من العمل وفق القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف في مهارات الاتصال الإدارية الفعال، وتعزيز نقاط القوة وتفعيلها، وتجاوز نقاط الضعف والعمل على تلافيها بالتدريب وفق استراتيجيات المدخل السلوكي-المعرفي.

2- تنظيم دورات تدريبية للعاملين من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا بشكل مستمر ودوري (كل سنة مثلاً)، لتعريفهم بمفهوم الاتصال الفعال، والصعوبات المرتبطة به، وآليات تجاوز تلك الصعوبات.

3- تضمين مناهج كلية الاقتصاد والمعاهد المتوسطة ذات العلاقة بالعمل في المصارف بعض المناهج التي تعمل على تدريب الطلبة على مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين لديهم مستقبلاً.

4- اعتبار العمل الجماعي ضمن أي برنامج تدريبي لتنمية المهارات الاتصالية جزءاً فاعلاً في نجاح أي برنامج تدريبي يهدف إلى خفض مستوى وأثر صعوبات الاتصال لدى العاملين في القطاع المصرفي.

قائمة المراجع

أولاً . المراجع باللغة العربية.
ثانياً . المراجع باللغة الأجنبية.



قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية:

- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠٠٣). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS. مصر: دار النشر للجامعات.
- اشتيوي، محمد عبد. (٢٠١٣). دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الانسانية، الصفحات ٢١٨-٢٤٨.
- آل الشيخ، عبد المجيد عبد المحسن. (٢٠١١). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوزات مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- بدوي، أحمد بدوي. (١٩٩٢). معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- حسان، حسن؛ العجمي، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
- حمصي، أنطون. (٢٠٠٣). أصول البحث في علم النفس. منشورات جامعة دمشق.
- حمود، خضير كاظم؛ والخرشة، ياسين كاسب. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الحنفي، عبد المنعم. (١٩٩٥). الموسوعة النفسية علم النفس في حياتنا اليومية. مكتبة مدبولي، القاهرة: مصر.
- الحياصات، عدوان. (٢٠٠٦). أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال الإداري لدى مدراء التسويق الإعلاني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الخطيب، أحمد، ومعايعه، عادل سالم. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. إريد: عالم الكتب الحديث، الأردن.
- الخطيب، جمال. (٢٠٠٧). تعديل السلوك الإنساني. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الحولي، الكويت.
- الرادادي، محمد عودة. (٢٠٠٦). دور القيادات الوسطى في اتخاذ القرارات، وأثر ذلك في كفاءة الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزعبي، دلال محمد. (٢٠٠١). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق العدد الثالث، الصفحات ١٨٩-١٢٢.

- السيد، محمود أحمد. (٢٠٠١). في الإعلام التربوي. منشورات كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق: سورية.
- شريط، محمد الشريف. (٢٠٠٩). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى في مؤسسة غاز عانة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- الشريف، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٩). جوهر الإدارة، رؤية لمفهوم الإدارة وصناعة المديرين. الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.
- شهاب، أحمد علاء الدين. (٢٠٠٥). الكشف عن معوقات الاتصال الإداري بين العاملين والمدراء في المصارف الحكومية في مدينة اربد واقتراح برنامج تدريبي لتجاوز تلك المعوقات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- طبش، مصعب اسماعيل. (٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات. حالة تطبيق على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- عبد الجبار، عادل صلاح، والقحطاني محمد مترك. (٢٠٠٧). علم النفس التنظيمي والإداري. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- عكاشة، محمود فتحي. (٢٠٠٠). علم النفس الصناعي. منشورات مكتبة الأنكلو المصرية، القاهرة: مصر.
- علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم للطباعة والنشر.
- علام، صلاح الدين محمود. (١٩٩٣). الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية. منشورات دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
- علام، صلاح الدين محمود. (٢٠٠٦). الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية. دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة: مصر.
- الفراء، نعيم حسن حماد. (٢٠٠٨). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية. غزة: الجامعة الإسلامية في غزة.
- الفراج، أسامة نايف. (٢٠٠٦). الاتصالات داخل المؤسسة. دمشق: المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- القاضي، فؤاد. (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي والإدارة. القاهرة: جامعة مصر للتكنولوجيا.
- كابور، هند. (٢٠١٢). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال بين المعلم والمتعلم وأثرها في التحصيل الدراسي للمتعلم، رسالة دكتوراه غير منشورة. دمشق: جامعة دمشق كلية التربية.

- كركوتلي، عبد المجيد. (١٩٨٦). بافلوف وأبحاثه في الجهاز العصبي والتعلم والتدريب وظواهر أخرى، مطبعة الهلال، دمشق: سورية.
- كفاي، علاء الدين. (١٩٩٩). الإرشاد والعلاج النفسي الأسري المنظور النسقي الاتصالي. المجلد السابع، منشورات دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
- المانع، محمد علي. (٢٠٠٦). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- محروس، محمد محروس، وعبد الرحمن، محمد. (١٩٩٨). العلاج السلوكي الحديث أسسه وتطبيقاته، دار قباء، القاهرة: مصر.
- محمد، عادل عبد الله. (٢٠٠٠). العلاج المعرفي السلوكي-أسس وتطبيقات. دار الرشاد للطباعة والنشر، القاهرة: مصر.
- محي الدين، عبد الحليم. (٢٠٠٠). الاتصال بال جماهير والرأي العام. مكتبة الأنكلو المصرية، القاهرة: مصر.
- مذكر، محمد عطا الله. (٢٠٠٦). درجة ممارسة مدراء المصارف الحكومية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية العمل في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الكويت.
- المطرفي، ذياب سعد جبير. (٢٠١٢). فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة ام القرى.
- المعايطه، رقية عدنان فرحان. (٢٠٠٩). تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية سلوكية-معرفية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المعهد الامريكي للمقاييس القومية. (٢٠٠٤). الدليل المعرفي لادارة المشروعات الاصدار الثالث. معهد ادارة المشروعات.
- ميخائيل، امطانيوس. (١٩٩٧). القياس والتقويم في التربية الحديثة. منشورات كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق: سورية.
- ناصيف، مصطفى، وهنا، عطية محمود. (١٩٨٣). نظريات التعلم دراسة مقارنة. سلسلة عالم المعرفة، العدد (٧٠)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

- نصر الله، سالم سعيد. (٢٠١٤). *درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- 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.
- يجيو، رونالد. (١٩٩٩). *المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. (فارس حلمي، المترجمون) عمان: الجامعة الاردنية.

ثانياً . المراجع باللغة الأجنبية:

- Agaliotis, I. & Kalyva, E. (٢٠٠٦). *Nonverbal Social Interaction Skills*. Research in Developmental. Elsevier Ltd., Greece.
- Almond, J. (١٩٩٩). *Leadership Performance Appraisal System*, Paper in Conference of Performance Appraisal, The School District of Palm Beach County, USA.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (١٩٩٧). *Psychological Testing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., USA.
- Ashkanasy, C. (٢٠١٠). *Neuro-Linguistic Programming Impact on Developing Administrative Leader Negotiation Skills*, Academy of Management Review, Vol. ٢٧, No. Minsota University, USA.
- Bandura, A. (١٩٧٧). *Modeling Theory (Social Learning)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, USA.
- Berler, S; Gross, M., & Drabman, S. (٢٠٠١). *Social Skills Training with Children: Proceed with Caution*. Journal of Applied Behavior Analysis, ١٥(١), PP. ٤١-٥٣. USA.
- Bryan, H. & Bryan, H. (٢٠٠٩). *Practical Applications of Neuro-Linguistic Programming*, . Australian Journal, Vol. ٨, No. ٤, Australia.
- Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (٢٠٠٥). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement* ,Sixth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Drury, D. (٢٠١١). *Effectiveness of Behavioral Cognitive Method in Improving Communication Skills and Designing Bank Work*, A dissertation, Faculty of Banking, Massachusetts, USA.
- Duckett, R. (٢٠٠٧). *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. (٢٠٠٠). *Behavioral Cognitive Program Effect on Administration Communication Skills*, MA of Science, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, USA.
 - Fenming, F. (٢٠١١). *Behavioral Cognitive Theory to Solve Establishment Organizational Conflicts*, Un Published PhD Thesis in Organizational Leadership, College of Management University of Phoenix, USA.
 - Francois, W. (٢٠١٠). *Introduction to Mass Communication and Mass Media*, Ohio, USA.
 - Glassman, L. & Margaret, E (٢٠٠٦). *Influence Cognitive Program Training on Administration Communication Skills*, Dissertation Abstracts International (A), ٦١, ٤٤٣, USA.
 - Hamblem, J. (٢٠٠٣). *PTSD in Children and Adolescents* National Center For Post-Traumatic Stress Disorder, USA.
 - Hamphrey, Y. (٢٠٠٧). *Behavioral Cognitive Programming Effect on Decision-Making and Administrative Communication Skills*, Un Published PhD Thesis in Business Administration, Nova South Eastern University, USA.
 - Harsfied, A. (٢٠٠٨). *Behavioral Cognitive Programming Effect on Emotional Intelligence and Self-Efficiency to Solve Production Problems*, Un Published PhD Thesis in Organization Behavior, Minsota University, USA.
 - Hooper, L. (٢٠١٠). *Role of Behavioral Cognitive Method in Solving Administration Problems at Work Place*, Un Published PhD Thesis, Faculty of Education, North Carolina State University, USA.
 - Jacobs, S. (٢٠٠٣). *An exploration of Group Emotional Intelligence Affect on Group Member Satisfaction*, Un Published MA Thesis in Communication, Graduate Faculty, University of South Alabama, USA.
 - Jitendra, K & Dupuis, N & Rodriguez, C. (٢٠١٢). *Effectiveness of Small-Group Tutoring for Improving the Communications Efficiency for Managers Banks*. Society for Research on Human Effectiveness, Evanston, USA.
 - Kevin, H,. (٢٠٠٥). *Social Intelligence Effect on Administrative Leader Communication Skills*, Un Published PhD Thesis, Graduate School of Arts and Science, Boston University, USA.
 - Lee, A. (٢٠١١). *Role of Behavioral Cognitive Strategy in Achieving Total Quality Requirements in Bank Establishments*, Academy of Management Review, Vol. ١٣, No ١. Minsota University, USA.

- McLean, F. & Hitch, J. (٢٠٠٩). *Neuro-linguistic programming treatment for anxiety: Magic or myth?*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, ٥٣ (٤), Swinburne University, USA.
- Megerian, D. (١٩٩٩). *Moral Effect of Behavioral Cognitive Model on Emotional Intelligence and Communication Skills*, Un Published PhD Thesis, Graduate School of Arts and Science, Boston University, USA.
- Mercer, D. (٢٠١١). *Theoretical Bases of Neuro-Linguistic Programming*, ٢nd. Ed. Columbus, A Bell & Howell Company, USA.
- Montague, M. (٢٠١٢). *Reality of Neuro-Linguistic Programming*.
- Owen, L & Fuchs, S. (٢٠١٣). *Effectiveness of Strategy Problem Solving Administrative Communications Using by Video Modeling*. Journal of Human resource management, Vol. ٢٢, No. ٥, USA.
- Price, A. & Shaw, F. (٢٠٠٩). *Neuro-Linguistic Programming*. NLP Journal, ٢٢ (٣). Philadelphia, USA.
- Robin, T. (٢٠٠٩). *Influence Program Training to Development Administration Communication Skills at Insurance Banks*, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.
- Schwepker, C., (٢٠١٠). *Communication in Business Organizations*, Journal of Business Research, Vol. ٥٤, PP.٣٩- ٥٢, New York, USA.
- Thompson, R & Dass, L., (٢٠١٣). *Role of Behavioral Cognitive Programming in Attracting Customers*, Journal of Human resource management, Vol. ٣, No. ٧, New York, USA.
- Tomer, John. (٢٠٠٧). *Administration and Communication Process*, Economic Journal, Vol. ٢٩, No. ٣, Swinburne University, USA.
- Ulrich, D. (١٩٩٧). *judge me more by Future than by my past*, Journal of Human resource management, Vol. ٣٦, No. ١, New York, USA.
- Veronica, S. (٢٠٠٩). *Effect of Behavioral Cognitive Method on Sales Index Increasing*, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.
- Villanueva, D. (٢٠١٠). *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., (٢٠١١). *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.

- Write, C. (٢٠١١). *Mass Communication, A sociological Perspective*, New York, USA.

قائمة الملحق

الملحق رقم (١) . قائمة بأسماء السادة المحكمين.

الملحق رقم (٢) . مقياس مهارات الاتصال الإدارية.

الملحق رقم (٣) . البرنامج التدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري باستخدام المدخل السلوكي-المعرفي.



الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.	السيد المحكم	الصفة العلمية	مقياس مهارات الاتصال الإدارية	البرنامج التدريبي
١	د. جلال السناد	الأستاذ في قسم أصول التربية	✓	✓
٢	د. محمد عزت عربي كاتبي	الأستاذ في قسم علم النفس	✓	✓
٣	د. علي محمد كنعان	الأستاذ في قسم المصارف	✓	✓
٤	د. آذار عبد اللطيف	الأستاذ المساعد في قسم التربية الخاصة	✓	✓
٥	د. صفاء صبح	الأستاذ المساعد في علم النفس	✓	✓
٦	د. رجاء شقير	المدرسة في قسم علم الاجتماع	✓	✓
٧	د. علا دارب نصر	عضو هيئة فنية	✓	✓

الملحق رقم (٢) مقياس مهارات الاتصال الإدارية

أخي المدير تحية طيبة،،،

يهدف اختبار تحديد مستوى امتلاك مهارات الاتصال الإداري الناجح إلى تحديد مستوى امتلاك كل موظف أو عامل في مصرف حكومي من تلك المهارات، لذلك يطلب منك قراءة محتوى كل بند بدقة وتمعن، والاجابة تكون كما هو عليه واقع الامر بالنسبة لك وليس كما تتمنى ان يكون.

إن كل عبارة عن سؤال يتم الإجابة عنه باختيار الجواب الذي تعتقد انه يعبر عن مدى اتقانك لهذه المهارة فعلا في المجال الذي تشير اليه العبارة.

يمكنك عدم كتابة الاسم، فنتائج تطبيق الاختبار ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وستظهر مع اجابات زملائك بشكل جماعي.

معلومات عامة:

الاسم:	العمر:
المؤهل العلمي:	المسمى الوظيفي:
عدد سنوات الخبرة:	اسم المصرف أو الفرع:
تاريخ المباشرة في العمل:	الجنس: ذكر أنثى

يرجى الانتباه الى أن طريقة الاجابة كما يلي:

درجة امتلاك المهارة				
٥	٤	٣	٢	١
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	معدومة

درجة امتلاك المهارة					المهارات
١	٢	٣	٤	٥	
					مهارات القراءة
					استخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة
					القراءة بصوت مسموع وواضح
					إعطاء الفرصة للاستفسارات أثناء القراءة
					استخدام عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة
					القدرة على تفسير العبارات أثناء القراءة
					مهارات التحدث
					استخدام لغة سليمة ومناسبة
					تبسيط الأفكار للآخرين
					تقديم أفكار واضحة للآخرين
					القدرة على أن يشعر المستمع بالاحترام والاهتمام به خلال الحديث
					القدرة على إدارة الحوار مع الآخرين
					المحافظة على نبرة الصوت الواضحة أثناء الاتصال بالآخرين
					استخدام كلمات وعبارات مشجعة للآخرين
					امتلاك الثقة أثناء الحديث
					تغيير نبرة الصوت عند اللزوم
					مهارات الكتابة
					الكتابة بطريقة تعبر عما أريد فعلا نقله للآخرين
					كتابة الرسائل الالكترونية
					القدرة على الكتابة باختصار
					مهارات الجسم
					استخدام الإيماءات والحركات أثناء الاتصال مع الآخرين
					استخدام التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه
					استخدام العينين أثناء الحديث
					التحلي بالهدوء عند الاتصال بالآخرين
					مهارات الاستماع
					الملاحظة بدقة لحديث الآخرين

درجة امتلاك المهارة					المهارات
١	٢	٣	٤	٥	
					إعطاء المتحدث الوقت الكافي
					تجنب الانشغال بأي شيء عند الحديث مع الآخرين
					تدوين الملاحظات أثناء الاستماع لأحدهم الحديث
					تجنب الرد على الهاتف عند الحديث مع شخص معين
					مهارات الاجتماعات
					تعريف الحاضرين بالهدف من الاجتماع
					القدرة على إدارة الاجتماع
					عدم السماح بالمناقشات الخارجية بعيداً عن موضوع الاجتماع
					الحفاظ على النظام داخل الاجتماع
					المرونة في قيادة الاجتماع
					حث الحاضرين في الاجتماع على التعبير بحرية وتقديم أفكار إبداعية
					الاستماع للحاضرين دون مقاطعة
					جذب انتباه أعضاء الاجتماع
					مهارات التقارير الإدارية
					معرفة أصول وقواعد كتابة التقارير الدورية في المؤسسة
					تحديد أهداف التقرير
					ترتيب عناصر التقرير
					التعبير كتابيا عما أريد نقله للآخرين
					القدرة على إقناع قارئ التقرير بأفكار معينة
					تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة للتقرير

الملحق رقم (٣)

البرنامج التدريبي لتحسين مهارات الاتصال الإداري باستخدام المدخل السلوكي-المعرفي

جلسات البرنامج التدريبي

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	تاريخ الجلسة
	التمهيد والعقد التدريبي	٢٠١٥/١١/١
الجلسة الأولى	الاتصال ومفاهيمه وأأسسه	٢٠١٥/١١/٧
الجلسة الثانية	الاتصال الإداري، مفهومه، أهدافه، أنواعه، وسائله، فعاليته	٢٠١٥/١١/١٤
الجلسة الثالثة	الاتصال اللفظي وغير اللفظي	٢٠١٥/١١/٢١
الجلسة الرابعة	الاجتماعات	٢٠١٥/١١/٢٨
الجلسة الخامسة	الاصغاء أو الاتصات	٢٠١٥/١٢/٥
الجلسة السادسة	المراسلات الإدارية	٢٠١٥/١٢/١٢
الجلسة السابعة	المراسلات الإدارية	٢٠١٥/١٢/١٩
الجلسة الثامنة	التقارير الإدارية	٢٠١٥/١٢/٢٦
الجلسة التاسعة	التقارير الإدارية	٢٠١٦/١/٢
الجلسة العاشرة	وسائل الاتصال الإداري وتقنياته الهاتف الايميل	٢٠١٦/١/٩
الجلسة الحادية عشرة	معوقات الاتصال وسبل تحسينه	٢٠١٦/١/١٦
الجلسة الثانية عشرة	التقييم البعدي	٢٠١٦/١/٢٣

عرض لجلسات البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي

. الهدف العام للبرنامج التدريبي:

تحسين مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى في بعض المصارف الحكومية في محافظة دمشق

. الأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي:

- (١) الاتصال ومفاهيمه وأأسسه.
- (٢) تحديد أنواع ووسائل الاتصال الإداري.
- (٣) الاتصال اللفظي الناجح في بيئة العمل.
- (٤) الاتصال غير اللفظي الناجح في بيئة العمل.
- (٥) الإنصات الناجح في مواقف العمل المختلفة.
- (٦) تحديد معوقات الاتصال وسبل تحسينه في بيئة العمل.
- (٧) الإلمام بأسس كتابة التقارير الإدارية.
- (٨) الإلمام بأسس كتابة الرسائل الإدارية.
- (٩) الإلمام بأسس الإلقاء والتحدث.

. الفئة المستهدفة:

مجموعة من العاملين في الادارة الوسطى في بعض المصارف الحكومية في محافظة دمشق.

. فترة التنفيذ:

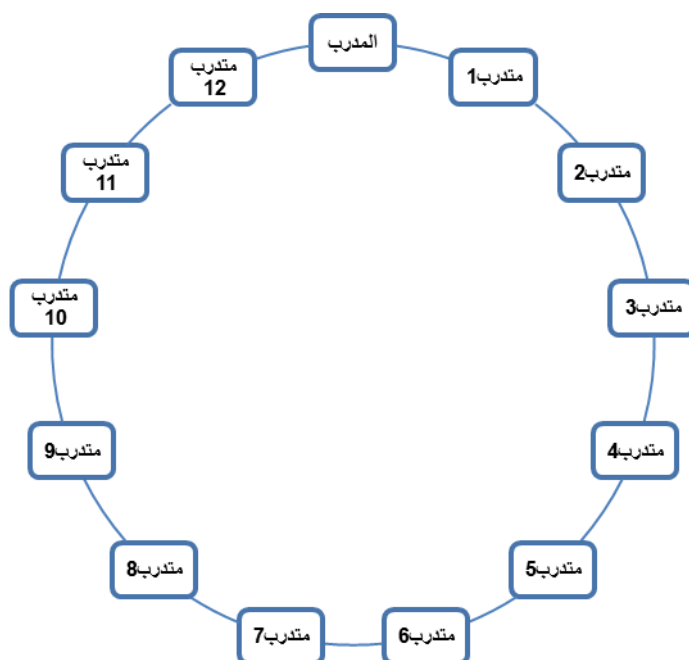
تم تنفيذه خلال الفترة (٢٠١٥/١١/١) حتى (٢٠١٦/١/٢٣)

. أدوات التدريب للمدرّب:

- حاسب شخصي
- حامل ورقي
- شاشة عرض جدارية
- وجود هاتف أرضي

- قاعة مناسبة من حيث المساحة

طريقة جلوس المتدربين في القاعة



كانت طريقة جلوس المتدربين كما في الشكل التالي:

تسمح هذه الطريقة لكل فرد أن يرى الجميع

الجلسة التدريبية التمهيدية العقد التدريبي

تضمنت الجلسة التدريبية الأولى الاتفاق بين المدرب والمتدربين على سير البرنامج التدريبي ومدته ومواعيد جلساته، والاتفاق بين المدرب والمتدربين حول آلية سير الجلسات التدريبية، وطريقة تنظيم الحوار والنقاش خلال الجلسة التدريبية، ومواضع الجلسات التدريبية وغير ذلك من الامور المتعلقة بسير البرنامج التدريبي وخطواته.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

أهداف الجلسة التدريبية التمهيدية:

هدفت الجلسة التمهيدية إلى ما يلي:

- التعارف بين المتدربين.
- تشجيعهم على المشاركة في التدريب.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال معرفة المتدربين بأنه يمكن في كل جلسة أن يطلب المدرب منهم تكوين مجموعات، وليس شرطاً أن تكون المجموعات مكونة من الأفراد ذاتهم في كل جلسة تدريبية، لضمان افضل التفاعل بين كافة المتدربين، وسوف يكون عدد المجموعات ٣، على أن تختار كل مجموعة متحدثاً باسمها امام المجموعات الاخرى.
- الاتفاق مع المتدربين على تحديد ايام التدريب، وساعة بدء التدريب.

إجراءات تنفيذ الجلسة:

لتنفيذ الجلسة تم اتباع الخطوات التالية:

(١) اجراء التعارف بين المتدربين من خلال الطلب إلى كل واحد منهم التعريف عن نفسه من خلال النقاط التالية:

- أ- الاسم
- ب- المؤهل العلمي
- ج- مكان العمل
- د- العمل الحالي المكلف به
- هـ- اية اضافة يرى المتدرب انها ضرورية لتقديم نفسه.

(٢) الحوار مع المتدربين حول تنظيم سير المناقشات خلال الجلسات.

- (٣) الاتفاق مع المتدربين على تحديد يوم في الاسبوع للجلسات التدريبية، وكان الاتفاق بالإجماع على تحديد يوم السبت لأنه يوم عطلة ويناسب الجميع.
- (٤) تم تحديد بدء التدريب كل يوم سبت الساعة ١٠.
- (٥) تم الاتفاق حول المجموعات التدريبية المصغرة واسلوب تكوينها في كل جلسة عندما يطلب المدرب ذلك.

اللقاء التمهيدي

العقد التدريبي

. الهدف العام للبرنامج التدريبي:

تحسين مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى ضمن المصارف الحكومية في محافظة دمشق

. الأهداف الفرعية للبرنامج التدريبي:

١. أن يتعرّف مفهوم الاتصال وأأسسه.
٢. أن يحدّد أنواع ووسائل الاتصال الإداري.
٣. أن يتعرّف مهارات الاتصال اللفظي الناجح في بيئة العمل.
٤. أن يتعرّف مهارات الاتصال غير اللفظي الناجح في بيئة العمل.
٥. أن يتعرّف مهارات الإنصات الناجح في مواقف العمل المختلفة.
٦. أن يحدّد معوقات الاتصال في بيئة العمل.
٧. أن يتعرّف أسس كتابة التقارير الإدارية.
٨. أن يتعرّف أسس كتابة الرسائل الإدارية.
٩. أن يتعرّف أسس الإلقاء والتحدث.

. نقاط للمناقشة مع المتدربين:

الحوار مع المتدربين حول تنظيم سير المناقشات خلال الجلسات.

تحديد يوم التدريب.

تكوين المجموعات التدريبية المصغرة وأسلوب تكوينها في كل جلسة عندما يطلب المدرب ذلك.

إجراء التعارف بين المتدربين

من خلال الطلب إلى كل واحد منهم التعريف عن نفسه من خلال النقاط التالية:

الاسم مكان العمل

المؤهل العلمي

العمل الحالي المكلف به

أية إضافة يرى المتدرب أنها ضرورية لتقديم نفسه

نهاية الجلسة

الجلسة التدريبية الأولى: (الاتصال ومفاهيمه وأأسسه)

. أهداف الجلسة التدريبية الأولى:

- أن يعرف المتدرب مفهوم الاتصال.
- أن يحدد المتدرب العناصر الرئيسية لعملية الاتصال.
- أن يتعرف المتدرب العملية التي يتم فيها الاتصال.
- أن يتعرف المتدرب أشكال عملية الاتصال.
- أن يتعرف المتدرب أهداف عملية الاتصال.
- أن يتعرف المتدرب الخصائص العامة لعملية الاتصال.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

. تذكر:

إذا لم تخطط للنجاح فقد خططت للفشل.
إذا أردنا أن يتم العمل دون تعب فعلينا أولاً أن نتعب في تعلم هذا العمل.
إذا لم يكن لديك ما تقوله لا تقل شيئاً فالزمن يعمل بصمت.
عندما تستهدف لا شيء فإنك ستحصل تماماً 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 نغير ما تفعله فلن تتغير النتائج.
من يرفض أن يصلح خطأه يرتكب خطأً ثانياً.
السبب قبل الذهاب.
العاجز من يركز على ما لا يستطيع فعله.
السرعة في البداية الصحيحة أهم من الإستراتيجية.

نبح الماء إذا لم يجد طريقاً أمامه يختار اضعف منطقة تراب ويخترقها.

المدارس تحتاج قسم الإرشاد النفسي والشركات تحتاج قسم الموارد البشرية.

لا تتمنى لو كان الأمر سهلاً أرد أن تكون أنت الأفضل

أكثر مكان امن للسفينة هو الشاطئ لكن السفينة لم تصنع لذلك

مشوار الألف ميل يبدأ من مكان قدميك

. تعريف مفهوم الاتصال:

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

الاتصال من الصلة والاقتراب والاحتكاك والتفاعل بين الأفراد، وبالتالي التأثير والتأثر، وهو عملية اجتماعية و ظاهرة إنسانية عرفت منذ الأزل من أجل المشاركة في المعلومات والأفكار والاتجاهات، ويتسع معنى كلمة الاتصال ليشمل المواقف والأدوات كافة التي تكون مسئولة عن توصيل منبه معين أو 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 ١٩٠٩) الاتصال بأنه الآلية التي بواسطتها تنشأ العلاقات بين الأفراد وتتطور، ويعني هذا أن العلاقات الإنسانية لا تتم إلا بتبادل معلومات ومفاهيم وصور.

تحقق عملية الاتصال شكلها الأمثل من خلال التفاعل الاجتماعي التي تندمج فيها جميع عناصر عملية الاتصال (المرسل، الرسالة، المتلقي)، وجميع القدرات العقلية المعرفية (الانتباه، الذاكرة، التفكير، الإدراك)، وجميع أشكال اللغة (اللفظية، وغير اللفظية)، التي تعتبر ضرورية لتحقيق نجاح الاتصال الاجتماعي باتجاهين (بين المرسل والمتلقي وبالتبادل)، فالاتصال من طرف واحد لا يعني أن العلاقة الاتصالية 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 ١٩٦٣) أن الفرد لا باتصال مع غيره عن طريق اللغة الشفهية المنطوقة فقط، بل يستعمل كذلك وسائل أخرى كالمظهر الخارجي ليعطي صورة لشخصيته ربما تكون حقيقية أو مظلمة، كما يستعمل الحركات وتقاسيم الوجه والإيماءات.

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

وقد عرف وليم فرانسوا (Francois ١٩٧٧) الإتصال بحسب طبيعته بأنه سلوك الإنسان والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك إيجاباً أو سلباً.

كما عرف جارلز ريت (Write ١٩٧٩) الإتصال بحسب طبيعته وأهدافه بأنه عملية تبادل المعاني والأفكار بين الأفراد، وأن عملية الاتصال 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 ٢٠٠٨) تعريفا لعملية الاتصال والذي يعتبر من أحدث التعاريف، حيث يرى أن الاتصال 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، فالإتصال هو عملية إرسال رسالة معينة واستقبالها، إذ أن الاتصال 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 للإتصال تلخص بما يلي:

- يعني الاتصال تبادل رسائل ينتج عنها تفاهم بين شخصين أو أكثر، وقد تكون العلاقة مؤقتة أو طويلة الأمد.
- يعني قدرة فردين على الاتصال لاشتراكهما في نظام اجتماعي واحد واستخدام لغة مشتركة وبينهما مدركات مشتركة.
- تحمل كل إشارة مرسلة معنيين المعنى الحرفي والمعنى الضمني الذي يشمل الاستنتاجات وما تحمله المواقف من خلفيات.
- تتسم شبكات الاتصال بأنها مقيدة ومحددة، بمعنى أن أية إشارة مرسلة لها اتجاه وتسير في قناة، إذ يحتاج الاتصال لكي ينجح أن يختار الكلمات المناسبة للموضوع مرفقة بموقف معين من نبرة وصوت وحركة.

- يساعد الاتصال في تحديد هوية الآخرين (المركز، الميول، الاتجاهات..) ليتم تكوين معلومات عنهم وتشكيل أسلوب للتعامل معهم.
- تعتبر اللغة من أهم أشكال الاتصال والتفاعل لاستمرار الهوية الثقافية، كما يترافق الاختلاف في اللغة اختلاف في العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات..
- 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.
- ترتبط المسافة بين المرسل والمستقبل بدرجة الصداقة والألفة بينهما، إذ تكون المسافة بين الرئيس والمرؤوس غير المتألفين أطول من المسافة بينهما في حال كونهما متألفين.

. عناصر عملية الاتصال:

من مراجعة ما كتب في موضوع الاتصال بين الأفراد والجماعات لوحظ أن عملية الاتصال تتضمن عدة مكونات رئيسية هي:

- **المصدر أو المرسل:** وهو منشأ الرسالة، وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يحاضر، أو محطة إذاعية أو مطبعة أو تلفزيون.
- **الرسالة:** وهي محور عملية الاتصال وقد تكون كلمة مطبوعة أو عبارة أو رسماً أو حديثاً عبر وسائل الإعلام.. تتضمن أفكاراً أو مهارات أو معلومات نريد إيصالها للآخرين.
- **الوسيلة أو القناة:** وهي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون القناة سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالتلفزيون.
- **المستقبل:** 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 الاتصالية والرامية إلى إحداث تغيير في معلوماته واتجاهاته أو سلوكه.
- **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.

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

كيف يتم الاتصال

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.
- . أشكال الاتصال وأهدافه والخصائص العامة له:

تقول اندي ريكارد (Ende Recard ١٩٧٣): "طالما أن الاتصال 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 الاتصال 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 الاتصال فاشل لا محالة، فعملية الاتصال 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 الاتصال لا بد من اتفاق الطرفين على فهمها لكي تتم عملية الاتصال.

أشكال الاتصال

- غير لفظي

- لفظي

. الاتصال غير اللفظي:

• الاتصال غير اللفظي: ويتضمن 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 الاتصال اللفظي.

الاتصال اللفظي

• **الاتصال اللفظي:** ويتضمن استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية (الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام..)، بطريقة لفظية شفوية 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 للاتصال الإنساني، فاللغة سوف تبقى على رأس أساليب الاتصال جميعها، وهي أصل عملية التفكير في اتصال الفرد مع ذاته (الكلام الداخلي)، فالأشياء تقابل رموز وكلمات وجمل في ذاكرتنا التي تستوعب جميع الخبرات السابقة، وبعد الكلام الداخلي يمكن تحويله إلى لغة شفوية منطوقة تمكنا من الاتصال مع الآخرين.

. أهداف الاتصال:

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

- **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.
- **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:

○ الجانب المعرفي: اعتقادات وحقائق ومعلومات.

○ الجانب العاطفي: مشاعر وانفعالات وعواطف.

○ الجانب السلوكي: الاستجابة القابلة للملاحظة والقياس.

- وعليه فإن المرسل يمكنه التأثير على اتجاهات المستقبل في الجوانب التالية:
- تقوية أو تعزيز الاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.
- تعديل اتجاهات المستقبل نحو الأفضل.
- 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.
- **تعديل السلوك:** الظاهر القابل للملاحظة والقياس ك شراء 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، ومن هنا نلاحظ أن كل عنصر أو متغير من العناصر السابقة يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو على الكفاءة الكلية لعملية الاتصال، فتلاحم عناصر الاتصال يؤدي إلى نجاح الاتصال بالتأثير على المعلومات والاتجاهات والسلوك عند المستقبل أو المستقبليين المستهدفين.

. الخصائص العامة للاتصال:

يتصف الاتصال بمجموعة من الخصائص تحدث عنها سكوبكر (Schwepker ٢٠١٠)، والتي يمكن تحديدها بالنقاط الرئيسية التالية:

. الخصائص العامة للاتصال:

• **الاتصال عملية ديناميكية:** فالاتصال 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، فالاتصال يعني تمكين التحول من الحدوث فهو عملية مستمرة ديناميكية.

• **الاتصال عملية مستمرة:** ليس له بداية وليس له نهاية، فالفرد في اتصال دائم مع نفسه ومع مجتمعه، فالاتصال مستمر مادامت الحياة مستمرة.

الخصائص العامة للاتصال

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

• **الاتصال عملية لا تتكرر:** إذ تتغير الرسالة الاتصالية ومعناها بتغير الزمان وبتغير الجمهور المستقبل، فرسائل الأمس الاتصالية 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.

. الخصائص العامة للاتصال:

• **عملية الاتصال غير قابلة للإلغاء:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل جراء الرسالة الاتصالية، 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.

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

ماذا يحدث أيضاً

• يستجيب المستقبل بردة فعل

• يحصل المرسل على التغذية الراجعة

• تزداد رسائل التغذية الراجعة

. التغذية الراجعة:

• التغذية الراجعة الايجابية دليل على أن الاتصال يعمل بنجاح.

• أما التغذية الراجعة السلبية فدليل على أن الاتصال لم ينجح بالكلية.

• أو أن لديك بعض المشكلات في بعض نواحي الاتصال كالفهم مثلاً.

• معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها.

• المقاومة تعني فقدان الألفة.

. استخدام التغذية الراجعة لتجاوز وتحاشي الانهيار:

- أسأل كيف؟ بدل ماذا؟
- لماذا تحتاج إلى التغذية الراجعة.
- اطلب من المستقبل 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
- تتأغمك مع الناس يمكنك من معرفة أي من الأهداف والحاجات لها الأولوية إذا أردت الكلام.
- وذلك من خلال الانسجام الداخلي والألفة الخارجية.
- التعاطف يساعدك في
- فهم ما يريد الآخر قوله بالضبط.
- توقع متى ولماذا يمكن أن يحدث سوء الفهم.
- تحاشي استخدام أسلوب اتصال قد يحدث معارضة.
- تطوير التعاون والقبول.
- العمل على ما يجذب انتباه المستقبل.
- التعامل مع حالة سوء الفهم
- أسأل بذكاء.
- تبادل التغذية الراجعة.
- انتبه للإشارات غير اللفظية.
- تعرف إلى العامل المحدد المؤثر على عملية الفهم أو حل الشيفرة.
- استخدام الحواس في الاتصال
- بقدر ما تستخدم حواسك في إرسال واستقبال الرسالة بقدر ما تكون أكثر جاهزية وملائمة لفهم وتغطية الرسالة.

• تمرين إرهاف الحواس.

استخدم حواسك في الاتصال

• السمع وقنوات الصوت

• النظر وقنوات الإبصار

• اللمس والعضلات

• التذوق والشم

• الحواس مجتمعة

• الملفوظ والملحوظ

الاستماع الناجح

• اعرف لماذا أنت تسمع

• اصنع بجسدك كاملاً

• أعط التغذية الراجعة واستجب

• اظهر التعاطف

التغذية الراجعة

• التغذية الراجعة تشير إلى كيفية فهم الرسالة، وتساعد على تحديد مشكلات الاتصال.

تشجيع التغذية الراجعة من جهة المستقبل

• تتطوع بها

• لا تقترض

• اشرح ما التبس عليك

• اسأل

• اطلب التوضيح

• وجه بدقة

• تشجيع التغذية الراجعة من جهة المرسل:

- أسأل
- شجع الآخرين على طرح الأسئلة
- لا تقترض تفهما مسبقا أو قبولا
- سهّل على الآخرين إعطاءك التغذية الراجعة
- أدوات الحصول على التغذية الراجعة:

- ابق على اتصال
- استخدم حواسك
- اختر القناة الصحيحة للاتصال
- وسائل الإعلام
- وجها لوجه
- الاتصال متعدد الطرق

تمرين ١

- يتطوع احد المتدربين للقيام بالتمرين التالي
- يختار المتدرب واحدا من الأشكال التالية
- 
- مهمة المتدرب أن يشرح للحاضرين طريقة رسم الشكل لفظيا دون استخدام أية إشارات أو حركات بالأيدي أو ما شابه، وكذلك دون السماح للمتدربين بطرح أية أسئلة
- بعد الانتهاء تتم المقارنة بين الشكل الأساسي وما رسمه المتدربون.

تمرين ٢

- يتطوع احد المتدربين للقيام بالتمرين التالي
- يختار المتدرب واحدا من الأشكال التالية
- 
- مهمة المتدرب أن يشرح للحاضرين طريقة رسم الشكل لفظيا دون استخدام أية إشارات أو حركات بالأيدي أو ما شابه، وكذلك يسمح للمتدربين بطرح أية أسئلة

- بعد الانتهاء تتم المقارنة بين الحالتين الأولى والثانية وما رسمه المتدربون.

تمرين ٢

- ماذا نسمي العملية التي قام بها المشارك؟
- ما عناصر العملية التي قام بها المشارك؟
- ما أهمية العملية التي قام بها المشارك؟
- ما الفرق بين الطريقة الأولى والطريقة الثانية في نقل المعلومات؟
- أي الطريقتين أفضل. ولماذا؟

نشاط:

- بالتعاون مع زملائك في المجموعة:
- وضح دور الاتصال في حياة الأفراد.
- وضح دور الاتصال الإداري في حياة المؤسسات.

الجلسة التدريبية الثانية:

(الاتصال الإداري، مفهومه، أهدافه، أنواعه، وسائله، فعاليته)

. أهداف الجلسة التدريبية الثانية:

تهدف الجلسة إلى:

- أن يعرف مفهوم الاتصال الإداري.
- أن يتعرف المتدرب أنواع الاتصال الإداري.
- أن يتعرف المتدرب أهداف الاتصال الإداري.
- أن يتعرف المتدرب الخصائص العامة لعملية الاتصال الإداري.
- أن يتعرف المتدرب وسائل الاتصال الإداري.
- أن يتعرف المتدرب خصائص الاتصال الإداري الناجح.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

١- محاضرة نظرية حول الاتصال الإداري.

٢- حوار ونقاش.

إجراءات تنفيذ الجلسة:

- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً نظرياً عن الاتصال الإداري، يتضمن مجموعة نقاط:
- مفهوم الاتصال الإداري.
- أنواع الاتصال الإداري.
- أهداف الاتصال الإداري.
- الخصائص العامة لعملية الاتصال الإداري.
- وسائل الاتصال الإداري.
- خصائص الاتصال الإداري الناجح.

- الاتصال الإداري مفهومه، أهدافه، أنواعه، وسائله، فعاليته.

. مفهوم الاتصال الإداري:

- تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.
- كل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

. أهداف الاتصال الإداري:

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.
- الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.
- تعد الاتصالات أساس حياة المؤسسة اليومية.
- القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله.

أهداف الاتصال الإداري:

- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين.
- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة.

. أهداف الاتصال الإداري:

- توحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم

. أنواع الاتصال الإداري:

- الاتصالات الرسمية
- الاتصالات غير الرسمية
- الاتصالات الهابطة
- الاتصالات الصاعدة
- الاتصالات الأفقية

. الاتصالات الرسمية:

- وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (وقد تكون خارجية) مع مؤسسات أخرى.

الاتصالات غير الرسمية

- هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية مثل تبادل المعلومات في حفلات العشاء
- يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسيً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من (٧٥%) من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

. الاتصالات الكتابية:

- الرسائل الإدارية.
- التقارير الدورية.
- التعاميم والبلاغات والأوامر والتعليمات.
- الرسائل الخاصة.
- مجلة المؤسسة ولوحة الإعلانات.
- مرجع ودليل العاملين.

• مميزات الاتصالات الكتابية:

- تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تدمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
- فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.
- تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

• الرسائل الإدارية:

- الرسالة نوع من أنواع الكتابة الوظيفية يتم فيها الاتصال بين طرفين كتابيا.
- هي نوع من أنواع الكتابة الوظيفية، وتقوم على أساس الاتصال الكتابي بين جهتين وهي كل مخاطبة مكتوبة تتم بين جهتين رسميتين، أو بين جهة رسمية وشخص أو العكس، أو بين شخصين لغرض وظيفي.

• أهميته الرسالة الإدارية:

- وسيلة التخاطب الكبرى بين الدوائر الحكومية وغير الحكومية، وعلى مستوى الفرد والمؤسسة.
- تختصر الجهد والمسافة بين مواقع جهات المراسلة .
- وثيقة قانونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- اعتمادها وسيلة من وسائل الإعلان وبخاصة في الرسائل التجارية.

• أنواع الرسالة الإدارية:

- الرسالة التجارية: وتستخدم في الأغراض التجارية (تسويق بضاعة أو عرض خدمة أو طلب شراء أو...)، وأهم ما يميزها هو الناحية الدعائية للمؤسسة أو الشركة، وتحتوي في أعلاها على ما يسمى بالترويسة، وفيها تسجل معلومات الشركة أو المؤسسة كاملة، من (اسم الشركة أو المؤسسة ومكانها ونوع التجارة ورقم السجل التجاري وصندوق البريد ورقم الهاتف، والبريد الإلكتروني، والشعار الخاص).

• أنواع الرسالة الإدارية:

- الرسالة الرسمية: وهي التي تتعلق بالجوانب الوظيفية، ويدخل فيها: ما يسمى بالمعروض، والاستدعاء، والتعاميم، والقرارات الإدارية الموجهة، والبلاغات.

• عناصر الرسالة الإدارية:

- الترويسة، وقد سبق ذكرها، وتمت الإشارة إلى أنها خاصة بالرسائل التجارية، وتجدر الإشارة إلى أنها عادة ما تكون مطبوعة جاهزة، وقد تكون في الرسائل الحكومية؛ لإثبات رسميتها.
- التاريخ، وقد يكتب في المعروض آخر الرسالة مع الاسم.
- مخاطبة المرسل إليه مع ذكر مرتبته الوظيفية (رئيس - مدير - أمين - أمير...) وما يناسبه من ألفاظ التبجيل (السيد - سعادة - معالي - فضيلة).

• عناصر الرسالة الإدارية:

- التحية الافتتاحية (السلام عليكم ورحمة الله وبركاته) أو تحية طيبة وبعد
- جسم الرسالة: وهو موضوع الرسالة، ويعرض في فقرات (بحسب الحاجة)، تبدأ الأولى بتمهيد موجز يهيئ به ذهن المخاطب لموضوع الرسالة، وقد يكون إشارة إلى موضوع سابق (إشارة إلى، لاحقاً... - توضيحاً ل...)، وتختتم الفقرة الأخيرة من تلك الفقرات بعبارة مناسبة تتطلب غالباً الرد، أو الحض على إنجاز الطلب، أو تعيد التأكيد على أمر معين.
- تحية الختام: وتأتي بعد آخر فقرة، وعادة ما يكون فيها (مع تمنياتي لكم بالتوفيق، وتفضلوا بقبول فائق التقدير أو شاكرًا لكم حسن تعاونكم).
- التوقيع والاسم، والوظيفة.

• أمور يجب مراعاتها في الرسالة الإدارية:

- الدقة والوضوح في ألفاظ الرسالة وأفكارها.
- الموضوعية، والابتعاد عن الأساليب الأدبية والمعاني الشعرية من خيال وصور.
- الإيجاز، وهي صفة محمودة في مجالات الكتابة الوظيفية.
- التنبيه إلى لقب المرسل إليه، فإن مخالفة ذلك أو الخلط فيه يجعلك موضعاً للتندر.

. أمور تجب مراعاتها في الرسالة الإدارية:

- عند الرد على رسالة سابقة يشار إليها برقمها وتاريخها وموضوعها.
- مراعاة حسن تقسيم الأفكار والانتقال بينها من الفكرة السابقة - بعد أن تستوفى - إلى التالية وبتسلسل منطقي.
- عند الرد على رسالة ذات نقاط متعددة، يجب أن يتضمن الرد كل تلك النقاط مرتبة حسب ورودها في الخطاب الأصلي.

. التقارير الدورية:

- هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.
- ونظرا لأهمية التقارير في حياة المنظمة سنخصص لها لقاء منفردا
- التعاميم والبلاغات والأوامر والتعليمات
- تستخدم الأوامر المكتوبة والرسائل القصيرة والنشرات داخل المؤسسة، وغالبا ما تصدرها الإدارات الأعلى حول موضوع معين مهم بالنسبة لها وتوضح فيه أمرا معينا أو تطلب التقيد فيه أو تطلب انجاز أمر معين مثل انجاز الموازنة العامة أو خطة التدريب

. الرسائل الخاصة:

- وهي الرسائل التي توجه إلى شخص معين من الإدارة العليا مثل رئيس مجلس الإدارة أو أية جهة عليا.
- هي من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى شعور الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة.
- كما يستخدم للترحيب بالأفراد الجدد وإيضاح ما تتوقعه منه المنظمة.
- وقد تكون بالعكس من العامل إلى الإدارة لشرح مشكلة عامة أو خاصة.
- يتوقف استخدام هذه الرسائل في المنظمة على نوع القيادة فيها وهل هو ديمقراطي أم لا.

. مجلة المؤسسة:

- تصدر بعض الشركات مجلة أو جريدة تطلق عليها أسماء مختلفة، ويتوقف حجمها على مدى أهميتها من بين وسائل الاتصال الأخرى بالنسبة للمنظمة، ويمكن أن يكون لها عدة أهداف.

. أهداف مجلة المؤسسة:

- تعريف العاملين بسياسيات المنظمة، وخططها وأهدافها.
- تعريف العاملين بأدوارهم في المنظمة.
- نشر أخبار العاملين ونشاطاتهم.
- نشر أخبار المنظمة وإنجازاتها.
- نشر الأخبار المحلية وأخبار المجتمع المحلي التي تهم العاملين.

. مراجع وأدلة العاملين:

- تقوم بعض المنظمات الناجحة بإصدار مرجع يضم كافة الموضوعات التي تهم العاملين ويستخدم أساسا في توجه وإرشاد العاملين الجدد.
- يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى تطور المنظمة والتشريعات العمالية الحديثة.
- يمكن أن يتضمن هذا الأسلوب موضوعات متعددة.

. موضوعات مراجع ودليل العاملين:

- أهمية الفرد ودوره في المنظمة.
- تاريخ المنظمة وأهدافها
- نظام العقوبات.
- وصف الوظائف وتقييمها.
- نظام التأمين الصحي.
- الطرق القانونية لرفع تظلم أو شكوى.

. دليل العمل:

- هو نظام متكامل لتعليمات مكتوبة وطويلة الأجل يكتب بطريقة مبوبة تساعد على الرجوع إلى محتوياته بسهولة عند الحاجة.
- المرجع ثانوي لأنه يضم معلومات عامة وسلطته أقل من الدليل.

. خصائص دليل العمل:

- يتمتع بدرجة عالية من السلطة مثل قوانين المنظمة ونصوصها.

- يتم إعداد مركزيا من قبل مستويات الإدارة العليا.
- يوزع بشكل محدود، للإدارة العليا والوسطى.
- يعتبر وسيلة اتصال تستخدمها المؤسسة لنقل سياساتها وتعليماتها إلى العاملين.
- يعتبر نظاما كاملا للاتصال داخل المؤسسة ويتم الاستعانة به إلى جانب الوسائل الأخرى.

. الإعلانات:

- تعتبر من وسائل الاتصال اليومي بالعاملين، وتوضع في إدارات وأقسام المؤسسة المختلفة ليطلع عليها العاملون.
- يمكن أن تتضمن تعليمات وقرارات وقواعد العمل التي تهم العاملين.
- كما يمكن أن تتضمن الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية في المؤسسة والإخبار القصيرة.
- وسيلة جذابة للعاملين.
- يمكن أن تخصص للزيائن أو الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة

. نشاط:

- بالتعاون مع زملائك في المجموعة:
- بين أهداف الاتصال الإداري وأنواعه.

الجلسة التدريبية الثالثة:

(الاتصال اللفظي وغير اللفظي)

. أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يعرف الاتصال اللفظي.
- أن يعرف الاتصال غير اللفظي.
- أن يتعرف المتدرب وسائل الاتصال غير اللفظي.
- أن يتعرف المتدرب خصائص الاتصال غير اللفظي.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

- ١- محاضرة نظرية حول الاتصال الإداري اللفظي وغير اللفظي ونقاش.
- ٢- تمرين الاتصال غير اللفظي.

. الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

. أهداف الجلسة الثالثة:

- تمكين المتدرب من التعرف على أشكال عملية الاتصال اللفظي وغير اللفظي.
- تمكين المتدرب من التعرف على الاتصال غير اللفظي.
- تمكين المتدرب من التعرف على الخصائص العامة لعملية الاتصال غير اللفظي.

أشكال الاتصال:

- غير لفظي
- لفظي

١. الاتصال اللفظي:

- الاتصال اللفظي: ويتضمن استخدام رموز اللغة الرسمية أو المحكية (الحروف، الكلمات، الجمل، الأرقام..)، بطريقة لفظية شفوية 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 للاتصال الإنساني، فاللغة سوف تبقى على رأس أساليب الاتصال جميعها، وهي أصل عملية التفكير في اتصال الفرد مع ذاته (الكلام الداخلي)، فالأشياء تقابل رموز وكلمات وجمل في ذاكرتنا التي تستوعب جميع الخبرات السابقة، وبعد الكلام الداخلي يمكن تحويله إلى لغة شفوية منطوقة تمكننا من الاتصال مع الآخرين.

٢. الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

- الاتصال اللفظي وغير اللفظي قد يقوم الشخص باستخدام نوع من أنواع الاتصال أو كلاهما معا فالاتصال يتضمن علاقة متداخلة لأشكال الرسائل المختلفة
- قد يقوم الشخص باستخدام نوع من أنواع الاتصال أو كلاهما معا فالاتصال يتضمن علاقة متداخلة لأشكال الرسائل المختلفة

٣. الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

- (٣٥٪) من معنى الرسالة يصل عبر القنوات اللفظية بينما (٦٥٪) يصل بشكل غير لفظي.
- يعزز الاتصال غير اللفظي الرسالة اللفظية أو يكون بديلاً عنها كأن تلوح بيدك للمسافر مثلاً
- أو قد ينفي الرسالة اللفظية كأن تقول لزميلك أود أن أبقى معك وتنتأب في دلالة على التعب.

٤. الاتصال غير اللفظي:

- يتضمن استخدام رموز غير لفظية لإيصال الرسالة للمستقبل، ومن أمثلتها التعابير الوجهية، حركات الجسم، إيماءات الرأس، نظرات العين والحملة، الألوان، الأشكال، الرسوم، الأفلام الصامتة.. التي يمكنها أن توصل مضمون الرسالة إلى المستقبل أحياناً بشكل أفضل من الاتصال اللفظي.

٥. أنماط الاتصال غير اللفظي:

- حركات اليدين واللمس
- ارتعاش اليدين تعبر عن حالة القلق

- المصافحة الحارة تدل على حسن العلاقة
 - المصافحة الفاترة تدل على سوء العلاقة وعدم الترحيب
- . أنماط الاتصال غير اللفظي:
- المصافحة الفاترة مع كثرة الهزات إلى أكثر من أربع هزات تدل على التهديد.
 - المصافحة مع وضع اليد الأخرى على الكف تدل على الإخلاص.
 - وضع الكف بحنان على الظهر يدل على المودة والحنان.
 - وضع المدير يده على ذراع المرؤوس وقت الأمر يدل على أهمية الأمر والتأكيد عليه.
- . أنماط الاتصال غير اللفظي:
- من خلال الصوت يمكن إضافة التأثيرات المقنعة للمستمع .. فكثير من الكلام لا يبلغ الجانب المراد حتى يكون هناك تأثير صوتي.
 - تذكر بعض الدراسات أن (٩٠%) من المعنى المراد توصيله أو تحقيقه عند الجمهور عن طريق نبرات الصوت ولغة حركات الجسم.
- . أنماط الاتصال غير اللفظي:
- ومن التعبير الصوتي يمكننا التعرف على: جنس المتحدث وجنسيته وسنه وحجم الجسم والمنطقة التي ينتمي إليها
 - ويمكن التعرف على اهتمامات المتحدث واتجاهاته
 - ويمكن الكشف عن مشاعره ومزاجه الشخصي من هدوء وانفعال ومرح أو اكتئاب وانبساط أو حياء وانطواء
- . أنماط الاتصال غير اللفظي:
- يبين الصوت الحالة النفسية للمتكلم فالقلق يتوقف عدد من المرات في الحديث مع طول التوقف
 - ويكشف عن الجماعة التي ينتمي إليها والمستوى الثقافي .
 - تتناول الدراسات الصوتية عدة مجالات: طبقة الصوت وقوة الإيقاع والتلثم وسرعة الصوت ورنينه والوقفات
 - وتستخدم في جذب المستمع ورفع اهتمامه ولتأكيد بعض الفقرات

. أنماط الاتصال غير اللفظي:

- ويعتبر الصوت أحد المهارات الرئيسية للتحدث فوضوح الكلمة وسلامة النطق والوقفات المناسبة والسرعة المريحة من العوامل الضرورية للتحدث
- ترتبط الأصوات للحالة النفسية للفرد والفسولوجية لجهاز النطق ولكن يمكن تطوير الأصوات
- من المهم الانتباه للفروق بين الثقافات
- هناك أمور تختلف فيها الثقافات من ناحية الأصوات

. أنماط الاتصال غير اللفظي:

- التحية: مثل المصافحة اليدوية عند المقابلة وهز اليدين أثناء المصافحة والتعانق والقبلات.
- المواقف الخاصة: غالبا ما تكون بين أصحاب الثقافة الواحدة، مثل حركة الأذرع ونظرات العين
- مع ذوي الاحتياجات الخاصة: مثل حركة الشفاه وإشارات ونظرات العيون وحركة الأصابع والكفين

. كيفية استخدام الاتصال غير اللفظي:

- استخدام لغة الجسد بصورة إرادية مقصودة :حيث تكون هي الأكثر استخداما في معظم الثقافات والدول مثل *وضع الأصبع على الفم، ويعني وقف الكلام والصمت * قبضة اليد المحكمة، والتي توحى بالتهديد
- استخدام لغة الجسد بصورة لا إرادية غير مقصودة: حيث تظهر بعض الإشارات والحركات اللاإرادية مثل *اتساع حدقة العين، وتعني الاهتمام أو الدهشة * رفع الكتفين، ويعني الرفض

. طرق تحسين الاتصال غير اللفظي:

- اترك مسافة مناسبة بينك وبين الطرف المقابل.
- اهتم بالانطباع الأول الذي تكونه.
- انتبه إلى حدة الصوت ونبراته.
- استخدام التواصل البصري طبقا للعادات السائدة.
- تجنب الإفراط في النظر لأسفل.
- محاولة توزيع النظرات على الحضور وعدم تركيز النظر في اتجاه واحد.

• طرق تحسين الاتصال غير اللفظي:

- الحركة أثناء التحدث وعدم الوقوف في مكان واحد.
- التخلص من بعض التصرفات غير الملائمة مثل تكرار النظر إلى الساعة الجلوس بينما رئيسك واقفاً.
- احرص على الاعتدال في المظهر الجمالي.
- استخدم إشارات اليد المعبرة.
- تجنب تشبيك أو ضم الذراعين.

• أنواع الاتصال غير اللفظي:

- لغة الجسد: حيث تصدر عن أعضاء الجسد المختلفة بما تحمله من معاني.
- الاتصال الرمزي: من خلال فهم معاني الرموز التي تصدر عن الشكل الظاهري للفرد
- يمكن تقسيم لغة الجسد إلى نوعين هما:
- الاتصال عن طريق حركات الجسد: مثل تعابير الوجه والإيماءات ووضعية الجسم.
- والاتصال عن طريق العلاقة المكانية: مثل المسافة الفاصلة بين أطراف عملية الاتصال

• حركات الجسد:

- تعبيرات الوجه: كالابتسامات وتقطيب الجبين أو الإشاحة بالوجه وحركة الحاجبين.
- العيون: من خلال حركتها واتجاه وكيفية نظراتها.
- حركات أعضاء الجسم كاليدين والكفين والرأس والكتفين.
- الرأس: وذلك من خلال حركة الرأس ووضعيته وحركة الفكين والشفاه.
- الأيدي: وذلك عن طريق التلامس بالأيدي ووضع اليدين.
- الساقين: وذلك من خلال وضعيتهما وحركتهما.

• بعض السلوكيات غير اللفظية ومدلولاتها العلمية في عملية الاتصال:

- الابتسام الارتياح أو الرضا أو الطمأنينة.
- رفع الحواجب عدم التصديق أو الدهشة.

- رفع الحاجبين مع ابتسامة مصطنعة التهمك أو السخرية.

- تضيق العينين عدم الموافقة أو الشعور السلبي.

- تغميض العينين تقييم سلبي.

- فرك العين الشك.

- اليد على الخد التفكير.

. أهمية الاتصال غير اللفظي:

- الصدق: حيث يعبر عن المشاعر بدون كذب

- التأثير: فهو أقوى تأثيراً.

- لتعبير: أسهل من الاتصال اللفظي في التعبير عن المشاعر والأفكار

- الدقة: حيث يعبر الاتصال غير اللفظي عن المشاعر بطريقة أكثر دقة من الاتصال

. أهمية الاتصال غير اللفظي:

- التنظيم: حيث تزداد أهمية الاتصال غير اللفظي في عمليات التواصل الجماعية

- السرعة: حيث يكون التعبير في الاتصال غير اللفظي بطريقة فورية وسريعة مقارنة بالاتصال اللفظي.

- التأكيد: حيث تزداد أهمية الاتصال غير اللفظي في تأكيده لمضمون الرسالة اللفظية إذا اقترن معها.

- الثبات: حيث يعتبر الاتصال غير اللفظي أكثر ثباتاً في الذاكرة من الاتصال اللفظي

. عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي:

- الفم: وذلك من خلال الابتسامات والتنوع الصوتي، واستخدام المؤثرات الصوتية.

- الأعين: وذلك من خلال تلاقي الأعين أو النظر إلى وجوه الآخرين.

- الأذرع: من خلال الإشارات الحميمة وتجنب إشارات الاتهام أو القبضات العدوانية.

. عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي:

- الأذن: وذلك من خلال الإنصات بتمعن لما يقوله المرسل.

- العقل: وذلك من خلال الاهتمام بما يقوله المرسل.

- الجسم: وذلك من خلال التلقائية في التعامل والاستجابة دون تكلف.

. سمات الاتصال غير اللفظي:

- يعكس المشاعر والأحاسيس الإنسانية: لو سجلت برنامجا حواريا في التلفزيون لمدة ساعة، ثم قمت بمشاهدة ذلك البرنامج بدون صوت، لمراقبة انفعالات المحاورين وكتابتها على ورقة جانبية. مثل: متى كان المتحدث غاضبا، متى كان ساخرا، أو مشتتا، أو يفكر بعمق... ثم قمت بإعادة الشريط لمشاهدته بالصوت، فستجد أن ما كتبته كان يعكس بالضبط حالة الشخص المتحدث كما دونتها. أي إننا نستطيع أن نعرف الحالة المزاجية للآخرين وما يشعرون به من خلال اتصالهم غير الكلامي، وفي بعض الأحيان، نعرف مضمون الرسالة التي يريدون إرسالها لنا أيضاً.

. سمات الاتصال غير اللفظي:

- يحمل عنصر حتمية الاتصال: (عدم الرغبة في الاتصال تعتبر نوعا من أنواع الاتصال). هذه الجملة تشرح هذه السمة للاتصال غير الكلامي. فلو فرضنا، على سبيل المثال، أن شخصا ما لا يريد أن يتواصل مع الآخرين، فإن تعبيراته وإيماءاته سوف تنقل رسالة (أنا لا أريد التواصل مع أحد)، وطالما انتقلت الرسالة، فمعنى ذلك أن الاتصال قد حدث. مما يعني أننا لا نستطيع أن نتجنب الاتصال غير الكلامي.. فهو حتمي
- يعطي رسائل ضمنية: الاتصال غير الكلامي يحمل تحت عباءته الكثير من الرسائل التي لا نستطيع أن نقولها للآخرين صراحة في بعض الأحيان. على سبيل المثال، لو أراد الشخص أن يأخذ الآخرين عنه فكرة أنه (لطيف، أنيق، جذاب)، أيا كان هذا الشخص، فإنه لن يستطيع أن يقف أمام الآخرين ويقول: (أنا لطيف.. وأنيق.. وجذاب). لو فعل ذلك، فإنه سيصبح أضحوكة. ولكنه يلجأ إلى الاتصال غير الكلامي ليظهر اللطف والأناقة والجاذبية.
- يحدد هويتنا الشخصية وعلاقتنا بالآخرين: المقصود بالهوية الشخصية هو فهم الفرد لذاته من ناحية، ثم كيفية إظهار تلك الذات، ثم الانطباع الذي يتركه الفرد عند الآخرين. إضافة إلى هذه الهوية الشخصية، الاتصال غير الكلامي يسمح لنا بتحديد نوع العلاقة التي نرغب في إقامتها مع الآخرين. على سبيل المثال، هناك العديد من الطرق التي ننقل بها التحيات، ابتداء من الابتسامة المجردة مرورا بالانحناء والمصافحة والربت على الكتف، وانتهاء بالأخذ بالأحضان. كل واحدة من هذه الخيارات ستؤدي إلى معنى وتحمل رسالة تحدد نوع العلاقة الحالية مع الشخص الآخر.

- **غامض:** من الصعب على الاتصال غير الكلامي أن يكون مؤكداً. وللتعرف على طبيعة الاتصال غير الكلامي الغامضة، يمكننا أن نتأمل ما نصادفه في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، الصمت. ماذا يعني (الصمت).
- إلا أن الغموض لا ينفي بالضرورة أن بعض العواطف والأحاسيس أسهل في فهمها من البعض الآخر وفي الدراسات التي أجريت في هذا الصدد، وجد علماء الاتصال أن بعض حركات الوجه التي تحمل الأحاسيس الإيجابية، مثل: السعادة، الحب، المفاجأة، تكون أوضح من الأحاسيس السلبية، مثل: الغضب، الخوف، الحزن.
- ولدى بعض الأفراد مهارة أكثر من غيرهم في تحديد الإشارة غير الكلامية بدقة. وفي الغالب أن من لديهم مهارة إرسال المعاني غير الكلامية بشكل صحيح، لديهم أيضاً مهارة قراءة المعاني غير الكلامية بشكل صحيح. كما أن فهم هذه (الرموز) يعتمد على السن والممارسة، فالأشخاص الأكبر سناً والأكثر اختلاطاً بالمجتمع، ترتفع نسبة فهمهم للرموز غير الكلامية، مع الوضع في الاعتبار، الشخصية والقدرات الخاصة. وعلى سبيل المثال، تشير الدراسات البحثية إلى أن المرأة أقدر من الرجل على قراءة الرسائل غير الكلامية، فدرجة قراءة المرأة بدقة لهذه الرموز تصل إلى نسبة (٩٥%).

. الفرق بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

الاتصال غير اللفظي:

- تتحكم فيه عوامل بيولوجية
- عالمي الفهم مهما اختلفت الثقافات
- يحمل معاني متعددة رغم وحدة الحركات
- يتعلم في مراحل مبكرة من الميلاد والنمو
- الاتصال اللفظي تتحكم فيه قواعد اللغة
- يقتصر فهمه على ثقافة واحدة
- يحمل معاني محددة للكلمات التي تقال
- يتعلم في مراحل متأخرة من النمو

الاتصال غير اللفظي:

- يتعلم بطريقة فطرية

- مليء ومفعم بالعواطف الإنسانية
- أصدق في التعبير عن المشاعر والأفكار
- يعتمد على حاسة البصر وحاسة اللمس

الاتصال اللفظي:

- يتعلم عن طريق التنشئة الاجتماعية
- يخاطب العواطف الإنسانية
- قد يخطئ في التعبير عن المشاعر والأفكار
- يعتمد على حاسة السمع والنطق باللسان

العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

- عندما يتحدث الإنسان فإنه لا يفصل الرسائل الكلامية عن الرسائل غير الكلامية، ولكنها تأتي كتلة واحدة متساوقة مع بعضها البعض. إذا قال لك شخص ما وهو يبكي: (أنا محبط وأشعر بالتعاسة)، فإنك لن تفصل حركات الوجه عن الكلمات التي قيلت في رسائل منفصلة، ولكنك ستأخذ الاثنين معاً لأنهما يؤديان سوياً معنى واحداً ويساهمان في إيصال رسالة واحدة. ويحدث هذا لأن الاتصال عبارة عن مجموعة من الرموز. ولهذا، فإننا عند إرسال واستقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية، نفهم الاثنين معاً. فالكلمات وحدها، على سبيل المثال، قد لا تدل على كثير من المعاني لو لم يكن هناك (ضغط) على بعضها لإظهار معناها. وهذا (الضغط) يدخل ضمن الاتصال غير الكلامي.

العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

- التكرار والإعادة: حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بتكرار الفكرة التي تم ذكرها في الاتصال اللفظي، كأن يقول الفرد لآخر أقبل إلى هنا ويشير بيده في نفس الوقت إلى نفس المعنى
- التناقض: حيث يمكن أن يستخدم الاتصال غير اللفظي بصورة معينة لينفي المقصود من الاتصال اللفظي
- الإبدال: ويعني أن يستخدم الاتصال غير اللفظي كبديل للاتصال اللفظي حيث يكون له التأثير الأقوى
- مثال: تعبيرات الوجه سواء المبتسمة أو العبوسة حيث تعطي معنى أقوى من الكلمات

• السرعة: استخدام الاتصال غير اللفظي بالإضافة إلى الاتصال اللفظي التي تساعد في سرعة فهم المعنى

• التأكيد: الاتصال غير الكلامي يقوم بدور (التأكيد) على الكلام عن طريق الضغط على بعض الكلمات، أو تخفيف البعض الآخر خلال الحديث. على سبيل المثال: جملة (أنا لم أطلب من زيد الخروج). لو تم الضغط على كلمة (أنا)، فإن الجملة تدل على أن شخصا ما طلب من (زيد) الخروج ولكنه ليس (أنا). ولو تم الضغط على كلمة (الخروج)، فالجملة تعني: (لقد طلبت من زيد أن يلتزم الصمت أو ينتقل من مكانه.. ولكن هو الذي قرر الخروج من تلقاء ذاته). كما أنه يمكن أن نظهر بعض الكلمات عندما نرفع أصواتنا أو نصرب على الطاولة بقبضتنا مثلا. وفي هذه الحالة، نحن نلفت الانتباه إلى جزء معين في الرسالة الكلامية، أي إننا نؤكد على ذلك الجزء منها عبر الاتصال غير الكلامي.

• الإتمام: الرسائل غير الكلامية (تتمة) الرسائل الكلامية عندما تضيف إليها معاني أخرى. على سبيل المثال، عندما تقول لشخص ما: (أنا لا أريدك أن تقف بجانبني) ثم تقوم بدفعه بعيدا عنك. فالرسائل التي نقلها الاتصال غير الكلامي تملك الكلام الذي قيل.

• التناقض: الرسائل غير الكلامية قد (تتناقض) الرسائل الكلامية عندما تعطي معنى معاكسا لها، كأن تقول لشخص ما: (صادق) مترافقا مع نبرات صوت ونظرة سخرية تدل على أنه (كاذب).

• التنظيم: الاتصال غير الكلامي ينظم الاتصال الكلامي. فهو يعطي الدور لمن يتحدث ومن يصمت من خلال نبرات الصوت المنخفضة في نهاية الكلام. إضافة إلى أنه يحث الآخر على الكلام، من خلال بعض الإيماءات، مثل: أن تقوم بالإيماء برأسك للأعلى والأسفل.

• الإعادة: الاتصال غير الكلامي (يعيد) المعنى الذي وصل عبر الاتصال الكلامي. كأن تقول: (نعم) وتومئ برأسك علامة الموافقة.

• الاستعاضة: الاتصال غير الكلامي يمكن أن يكون (بديلا) عن الاتصال الكلامي. كأن تهز رأسك بـ (لا) عوضا عن أن تقول (لا)، أو أن تعطي إشارة (Ok) عوضا عن أن تقول (ممتاز).

• العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

• الإكمال: يستخدم الاتصال غير اللفظي في إكمال المعنى المقصود من الاتصال اللفظي اختصارا للوقت

• مثال: تشير إلى الطالب وأنت تحرك بيدك وكأنك تمسك قلما، حيث يعني ذلك: يا فلان اكتب الدرس.

• التأكيد: حيث يستخدم الاتصال غير اللفظي جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي ليؤكد المعنى المقصود

• مثال: مثال ذلك أن تضع الأصبع على الفم وفي نفس الوقت تقول لأحد أبنائك امتنع عن الكلام.

• العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

• مزج المشاعر بالأفكار: حيث يستخدم الاتصال غير اللفظي وهو مفعم بالمشاعر بجانب الاتصال اللفظي

• التنظيم: حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بدور التنظيم بين الأفراد والجماعات.

• مثال: استخدام إشارات المرور لبدء الحركة والسير من احد الاتجاهات

• إزالة غموض اللهجات: حيث تختلف اللهجات في البلدان المختلفة بل وفي البلد الواحدة،

• تدريب وتقييم ذاتي على الاتصال غير اللفظي:

• يقرأ المتدرب العبارة ويسجلها، ثم يقدر درجته عليها من (١-١٠).

• تدريب وتقييم ذاتي على الاتصال غير اللفظي:

• أنظر إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام..

• أفق وأجلس بطريقة جيدة وطبيعية.

• أحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين.

• ملابسي دائماً تفرض الاحترام والتقدير.

• لا أشتغل ببعض الأعمال عندما أتحدث أو أستمع للآخرين.

• تدريب وتقييم ذاتي على الاتصال غير اللفظي:

• أستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.

• أحافظ دائماً على إشراك المستمع معي في الحديث.

• أستعمل نبرات الصوت الواثقة والواضحة بعيداً عن العدائية.

• أحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.

• أستعمل المسافة بفعالية فأعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

التحدث

- وتعني مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعني بالحديث، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية.

. عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر:

- المعرفة: وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.
- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطي هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حازر الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

. الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:

- الموضوع الجيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.
- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته ولا بد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

. التكتيكات الناجحة في الحديث الجيد:

- التعبير الواضح.
- استخدام النماذج والأمثلة.
- الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.
- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.

. التكتيكات الناجحة في الحديث الجيد:

- تنقية الحديث مع المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث.
- استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقا لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي.
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور.

. نشاط:

- تم تعيين السيد ميلاد سعيد مديرا لفرع احد المصارف في دمشق، وفي اليوم التالي لتعيينه قام بدعوة جميع مدراء ورؤساء الأقسام والدوائر والوحدات التابعة له في الهيكل التنظيمي؛ وذلك في اجتماع للتعارف وتوضيح سياسته وأسلوبه في العمل.

. نشاط:

- وبالفعل، وفي تمام الساعة الواحدة والنصف ظهرا بدأ الاجتماع الذي كان قد تقرر عقده في الساعة الثانية عشرة من صباح هذا اليوم. وفي بداية الاجتماع استهل السيد المدير الجديد حديثه بالترحيب بالحضور، ثم انتقل مباشرة إلى الحديث عن نفسه موضحا تاريخه الوظيفي.

. نشاط:

- وكيف ترقى إلى درجة مدير عام وذلك بسبب جديته وإخلاصه وحزمه في العمل بالرغم من صغر سنه مقارنة بغيره، وأكد أنه يميل إلى العمل وليس إلى الكلام والشعارات. وعاهد مرؤوسيه على مشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما ركز على أنه يميل إلى تفويض السلطة وخاصة في الأمور التقليدية أو الروتينية. كما أشار إلى أنه يتبع في إدارته سياسة الباب المفتوح حيث إنه سوف يستمع إلى آرائهم ووجهات نظرهم بصبر وعناية لدرجة قد تثير دهشتهم.

- وأخيرا وفي كلمات رقيقة تمنى للجميع التوفيق وعبر عن سعادته للعمل معهم، ثم اختتم الاجتماع قائلاً ...

. نشاط:

- "أنا لا أرغب في أن أطيل عليكم وفي الأيام القادمة سوف نعرف بعضنا أكثر
- وبعد أن انتهى الاجتماع الذي استغرق حوالي ٤٠ دقيقة وأثناء انصراف الحضور دارت الأحاديث الجانبية بين الموظفين، حيث رأى البعض:
- المدير الجديد يبدو أنه رجل إنجازات وهو جاد في عمله.
- ورأى البعض الآخر أنه ذو شخصية مغرورة ومتسلطة ومصاب بعقدة العظمة.
- ورأى البعض الثالث أنه رجل ديمقراطي في أسلوب إدارته.

. نشاط:

المطلوب:

- كيف تفسر هذا التضارب في تقييم الحضور للمدير الجديد
- ما هو تقييمك لأسلوب الاتصال الذي تم بين هذا الرئيس ومرؤوسيه؟
- يقوم أحد المشاركين بتمثيل دور السيد المدير في ضوء مبادئ الاتصال الناجح التي تمت دراستها.
- يقوم باقي المشاركين بملاحظة تمثيل الدور وتسجيل ملاحظاتهم على الأداء وطرق الاتصال والإقناع.
- ثم تجرى مناقشة الدور الذي تم تمثيله تحت إشراف المدرب.

الجلسة التدريبية الرابعة:

(الاجتماعات)

. أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرف المتدربون أنواع الاجتماعات ووظائفها.
- أن يتعرف المتدربون مبادئ وإجراءات تنظيم الاجتماعات وإدارتها.
- أن يتعرف المتدربون مهارات في إدارة الاجتماعات.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

- عرض تقديمي نظري حول الاجتماعات ووظائفها وأهميتها وأنواعها.
- المناقشة مع المتدربين حول العرض النظري.

إجراءات تنفيذ الجلسة:

- تقديم محاضرة نظرية عن الاجتماعات في حياة المنظمة.

. مفهوم الاجتماعات:

- الاجتماعات لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.
- أما الاجتماعات الناجحة فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

. أنواع الاجتماعات:

- توجد عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها
- من حيث المدة أو الزمن
- من حيث الشكل

• من حيث المستوى

من حيث المدة أو الزمن

- **اجتماعات دورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

- **اجتماعات غير دورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدتها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

من حيث الشكل

- **اجتماعات رسمية:** وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

- **اجتماعات غير رسمية:** وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

من حيث المستوى

- **اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي:** مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.
- **اجتماعات على مستوى الدولة:** مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.
- **اجتماعات على مستوى المنظمات:** مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

أهمية الاجتماعات

- تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية

- **التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.**

أهمية الاجتماعات

- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.

أهمية الاجتماعات

- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

- مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.
- مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.
- مرحلة ما بعد الانعقاد.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

• تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)

- إن الاجتماعات تستغرق وقتا وجهدا كبيرا، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها" أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوبا معتادا في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.
- توجد عدة أهداف للاجتماعات مثل: طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات الخ،

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينييه)
- يجب على المدير أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وإن يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- أن يكون قادراً على العمل الجماعي.
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- إعداد جدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير)
- لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظراً لذلك يجب التأكيد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقّي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- كما يجب التأكيد على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:
- الاختصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.
- مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).
- اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والساعة الثانية عشرة ظهرا أو - إذا تناولوا غداء خفيفا - بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساء).

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
- يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- يعتمد شكل الاجتماع إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وإن انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
- يراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وإن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:
- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:
- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

• **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

• **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

• **مرحلة التطبيع:** مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

• **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية:
- الترحيب بالمشاركين.
- إتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم.
- حصر الغائبين.
- التذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة.
- التأكيد على الالتزام بالوقت

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستئثار حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... الخ).

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي.... الخ).
- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد الاجتماع

- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- اسم رئيس الاجتماع.
- جدول الأعمال.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- يجب مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.
- بعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- تقييم الاجتماع
- أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.
- الطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة بعض الأسئلة ومنها:

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد

- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة
- تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:
- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول

- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها

بعض العبارات عن الاجتماعات

- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع دلالة على عدم وجود هدف للاجتماع
- كان وجودي في الاجتماع شكلياً يشير إلى أن نتيجة الاجتماع كانت معدة سلفاً
- لم يكن في الاجتماع أي شيء يخصني إشارة إلى أنه قد استثنى من قرارات الاجتماع

نشاط ١

- التعرف على موقفك من الاجتماعات
- هل تعتقد أن الاجتماعات ضرورية أم لا
- أذكر في ثلاث نقاط باختصار مبررات إجابتك
- سجل أهم أسباب فشل الاجتماعات بناء على ما تم استعراضه في الجلسة بالتعاون مع زملائك في المجموعة

نشاط ٢

- بالتعاون مع زملائك في المجموعة
- حدد ثلاثة مواضيع يمكن من أجل كل واحد منها أن تعقد اجتماع لديك في العمل.
- اختر أهم المواضيع السابقة من وجهة نظرك، ثم حدد من سوف تدعيه لحضور الاجتماع.
- قم بإعداد جدول أعمال للاجتماع (توفيراً للوقت لا داعي لتكرار أي معلومات سابقة)

الجلسة التدريبية الخامسة:

(الإصغاء أو الإنصات)

. أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرف أهمية الإنصات في عملية الاتصال.
- أن يتعرف مهارات الإنصات الناجح.
- أن يتعرف المتدرب فنية الصمت في عملية الاتصال.
- أن يتعرف المتدرب فنية الإنصات في عملية الاتصال.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

١- محاضرة ونقاش.

٢- تدريب على الإصغاء والإنصات.

إجراءات تنفيذ الجلسة:

١- عرض نظري تقديمي.

٢- نصائح الإصغاء، ومناقشة نقاطها.

٣- تمرين على الإصغاء والإنصات.

٤- مناقشة فقرات التمرين ومن ثم يقوم بإيضاح مفهوم الإنصات والفرق بين الإنصات والسمع وأنماط الإنصات وعرض الشرائح المناسبة.

تعتبر مهارات الاتصال إحدى فنيات التعامل مع البشر، ويتمثل هذا الفن ويتبلور بشكل من خلال قدرة المدير (في أي مستوى من مستويات الإدارة) في التخطيط لعملية الاتصال والإشراف على نجاح أهدافها، فبالإضافة إلى تحديد العناصر والمكونات الرئيسية لعملية الاتصال التي تحدثنا عنها في جلسة سابقة (عناصر عملية الاتصال)، إلا أن هنالك بعضاً من فنيات الاتصال الناجح التي نبعت من

المنهج التطبيقي للبرمجة اللغوية العصبية، والتي لابد أن يتدرب عليها المدير لتحقيق الاتصال الناجح مع رؤسائه ومروؤسيه، ومن أهم تلك الفنيات:

أولاً فنية الصمت

دأب كثير من الكتاب والمؤلفين في مجال الاتصال 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.. الخ، ولذلك لابد من التحكم بسلوك الصمت حين الاتصال مع الآخرين.

وأن يقرن الصمت بالتعبير الوجهية المناسبة للموقف الاتصالي، وحركات الجسد المناسبة للحظة إرسال رسالة الصمت للطرف المقابل، فكثير من رسائل الاتصال المرتبطة بالصمت أدت إلى نتائج سلبية لعدم الدقة في استخدامها.

- التحكم بسلوك الصمت الذي يصدر عنه حين الاتصال مع الآخرين.
- وأن يقرن صمته بالتعبير الوجهية المناسبة للموقف الاتصالي.
- وحركات الجسد المناسبة للحظة إرسال رسالة الصمت للطرف المقابل.
- المرتبطة بالصمت أدت إلى نتائج سلبية لعدم الدقة في استخدامها من قبل المدير.

إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب

تبين هذه الحكمة القيمة الثمينة لفنية الصمت في التعبير الإيجابي لمخطط عملية الاتصال التي لا تقل أهمية عن عملية الاتصال اللفظي عبر الكلمات، شريطة أن لا يطيل في استخدامها دون مبرر، أو يستخدمها دون غرض واضح ومحدد، بل عليه استخدامها بطريقة لبقة وذكية.

ثانياً الإنصات

قرينة فنية الصمت، والتوأم الملازم لها في أغلب تطبيقات التخطيط لعمليات الاتصال، 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 الاتصال وهندسة البشر أشاروا إلى أنها تستخدم في معظم منظمات الأعمال الإنتاجية والصناعية والخدمية آلياً من قبل المدراء، وبلا حس مرهف.

غير أن إيكمان (Ekman ٢٠٠٠) أشار إلى أهميتها، مؤكداً استخدامها بإحساس مرهف لدى معظم المدراء الذين خضعوا لبرامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال، حيث تحول إنصاتهم للطرف المقابل بأعينهم وقلوبهم وعقولهم وحتى بجلودهم.

الإنصات

يبدو (آلياً) في مظهره، فالإنصات يُمكن المدير من الاتصال مع الطرف المقابل والحصول منه على معلومات وبيانات عن كل ما يمكنه من فهم المشكلات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، ومقترحات حلها. يشجعه على قول كل ما يريده دون تردد حين يشعر أن المدير (كله آذان صاغية).

لاسيما إذا اقترن الإنصات ببعض التعابير الوجهية وحركات الجسد التي تعبر عن حسن الاستماع والاهتمام بحديث الطرف الآخر.

فتتقوى عملية الاتصال حتى ولو لم يتم التخطيط لها بدقة.

تجعله يشعر بالتقبل وأنه غير مهمل

في تخطيط عملية الاتصال بكفاءة وفاعلية، 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: أن يكون خالي الذهن، لا يوجد ما يشغله سوى الإنصات.

حاضر الانتباه باستمرار لاستقبال جميع المعلومات من الطرف المقابل.

أن يتمتع بالهدوء والصبر.

اختيار الاستجابات غير اللفظية المناسبة (تعابير الوجه، حركة البصر، حركة الجسم.. الخ) 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

• نظرات العينين

• غير جلستك بين الحين والآخر وأنت تنصت للطرف المقابل

• استمع بدقة !!!

• متى تصمت

• بعد البدء

• قبل الكلام

• قبل أن تسأل

• قبل البدء الجديد

• قبل

(شكراً)

• انتبه لنبرات صوت الطرف المقابل

• أقبل بوجهك على من يحدثك

لا تطل فترة الإنصات

• أنواع الإنصات

• الإنصات بهدف الحصول على المعلومات:

• ويتضمن هذا النوع الاستماع الحصول على الحقائق، وفي هذا النوع لا بد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوي عليها .

أنواع الإنصات

• الإنصات النقدي:

• ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته، وتتنضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية.

أنواع الإنصات

• الإنصات العاطفي:

• ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.

أنواع الإنصات

• الإنصات بهدف الاستمتاع:

• ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين.

أهم شروط عملية الإنصات

• إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية ما يقوله والرغبة في الاستماع إليه

• فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها

• الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية .

أهم شروط عملية الإنصات

• الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية.

• الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الدقيقة.

• تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعني الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.

تنمية مهارات الإنصات:

• **تنمية القدرة التذكر:** يختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدرا هائلا من المعلومات، وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة

• **الاستفادة من طبيعة ما يحيط بالفرد:** يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم، وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم، وذلك أن فهم الآخرين هو الطريق المناسب لبناء علاقات فعالة.

تنمية مهارات الإنصات

• **الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد:** يعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة مثل الانتباه للمتحدث وتلافي تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسيولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره

نصائح الإنصات:

- الصمت الفعال.
- عليك أن تدرك أنّ في إصغائك نجاحك.
- أنصت بفهم.
- تواضع في تقييم ما عندك وأعط فرصة للآخرين.
- جاهد كي تركز أثناء الإصغاء.
- جهز نفسك للإصغاء.

نصائح الإنصات

- انتبه للإشارات التي تصدر عن المتحدث.
- أمسك عليك لسانك.
- لا تتشغل بالرد على المتكلم أثناء حديثه.
- تجنب كل ما يصرفك عن الانتباه.
- قل لنفسك أنك تريد معرفة شخصية المتحدث.
- تعلم ألا تحكم على الأشخاص أو الأحداث إلا بعد فهمها جيداً.
- **تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:**
- يقرأ المتدرب العبارة ويدونها لديه، ثم يقوم بتقييم ذاتي لنفسه.
- **تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:**
- استمع من الناس إلى ما تريد سماعه وتغلق أذنيك عندما لا تريد الاستماع.

- أركز جيداً في كل ما يقال حتى لو كان لا يعنيك.
- أدعي أنني أعرف ما سوف يقوله المتحدث وتتوقف عن الاستماع.
- أكرر بطرقتي ما قاله المتحدث.
- أنصت للرأي الآخر حتى لو تعارض مع رأيي.
- **تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:**
- أتعلم شيئاً من كل شخص أقابله حتى لو كان قليلاً.
- أبحث عن معاني الكلمات التي أسمعها إذا قيلت بطريقة غير مألوفة لي.
- أصيغ أحكاماً في ذهني أثناء حديث المتحدث.
- أعطي انطباعاتاً بأنني أنصت مع أنني لا أفعل.
- أذهب بخيالي بعيداً بينما المتحدث مستمر في حديثه.
- **تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:**
- أستمع إلى الرسالة التي يسوقها المتحدث كاملة سواء منطوقة أو غير منطوقة.
- أدرك أن الكلمات قد تعني معانٍ مختلفة لأفراد آخرين.
- أستمع فقط إلى ما تريد الاستماع إليه وتلقي بقية الحديث بعيداً.
- أنظر إلى الشخص وهو يتحدث.
- أركز على المعاني التي يقولها المتحدث أكثر مما أركز على شكله وطريقته.
- **تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:**
- أعرف أي العبارات أو الكلمات التي تثير انفعالاتي.
- أفكر فيما يريد تحقيقه من هذا الاتصال.
- أخطط وأختار أفضل وقت لأقول فيه ما تريد.
- أفكر في رد فعل الشخص الآخر تجاه ما أقول.
- أضع في اعتباري الطريقة التي تحقق نجاح الاتصال الذي تقوم به (مكتوب، شفهي، بالهاتف...الخ)

• تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:

- أفكر في نوع الشخص الذي أتحدث إليه (قلق، عدواني، متهور، خجول، عنيد...) .
- أقاطع المتحدث أثناء حديثه.
- أفترض علم المتحدث بموضوع ما.
- أسمح للمتحدث أن يعلن مشاعره السلبية نحوى دون أن أكون عدوانياً تجاهه.
- أمارس التدريب بانتظام لرفع مستوى مهاراتي في الإنصات.

• تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:

- أدون ملاحظاتي، عند الضرورة، للتذكر.
- أسمع الضوضاء من حولي دون أن تؤثر على تفكيري.
- أنصت إلى المتحدث دون أن أنقده أو أصدر حكماً بشأنه.
- أكرر وأعيد صياغة التعليمات والتصريحات التي استمعت إليها حتى أتأكد من أنني فهمتها جيداً.
- أصرح للمتحدث بما أعتقد أن المتحدث يشعر به.

• تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:

- الاهتمام بحديث الآخرين.
- الحرص على الانتباه والتركيز لحديث الآخرين.
- متابعة ما يقوله المتحدث من خلال إشارة حركية أو صوتية.
- محاولة استنتاج بعض الأمور من خلال الحركات الجسدية ونبرات الصوت لدى المتحدث.
- تسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار.
- أترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه؛ ثم أقوم بمناقشته.

• تدريب وتقييم ذاتي لمهارات الإنصات الناجح:

- في حال عدم فهمي لبعض الأفكار التي طرحت في الحديث؛ اطلب من المتحدث إيضاحها.
- أurd على الهاتف أثناء حديثي مع الآخرين.
- أتجنب مقاطعة المتحدث كثيراً عند حديثه معي.

• أنصت إلى ما يهمني من الكلام فقط.

• أوحى للمتحدث بأني معه، في حين أنني لست كذلك.

ومناقشة عادات الإصغاء السيئة من خلال الإجراءات التالية:

١- يطلب المدرب من المتدربين تكوين ٣ مجموعات من ٣-٤ مشاركين ومن ثم يطلب من

كل مجموعة تحديد أسوأ عشرين عادة إصغاء من بين تلك المدونة في التمرين.

٢- يطلب من كل مجموعة كتابة أسوأ عشرين عادة على ورقة كبيرة ومن ثم استعراضها

للمجموعات الأخرى.

٣- يقوم المدرب من خلال الحوار مع المتدربين بتحديد أكثر العادات السيئة تكراراً.

٤- يقوم المدرب مع المتدربين بمناقشة هذه العادات السيئة وسبل تجنبها.

يهدف هذا التمرين إلى توضيح أهم العادات السيئة في الإصغاء لدى الرؤساء، وفيما يلي أمثلة عن العبارات التي ذكرها المتدربون.

- يتكلم طول الوقت بحيث أنني أتناول مشكلة من المشكلات ولا أحصل على فرصة ولا أنفوه بكلمة واحدة.
- يقاطعني بشكل متكرر عندما أتكلم.
- لا ينظر إلي مطلقاً عندما أتكلم، لست متأكداً إذا كان يسمعني أم لا.
- يجعلني أشعر بأنني أضيع وقته .
- يستمر في اللعب بقلم الرصاص، ورقة أي شيء آخر أثناء تحدثي، وأتساءل عما إذا كان يصغي إلي أم لا.
- يتمايل إلى الخلف والأمام خلال الوقت الذي أتحدث فيه.
- إن وجهه غير المعبر يجعلني أتساءل عما إذا كان يفهمني أو حتى أنه يصغي إلي.
- يتجاهلني عند ورود مكالمات هاتفية بحيث لا يتيح لي الفرصة للرد عليها.
- لا يبتسم مطلقاً، أخاف من التحدث إليه.
- يطرح أسئلة تدل على أنه يشك في كل ما أقول.
- يطرح أسئلة وملاحظات تبعثني عن الموضوع.

- كلما أتقدم باقتراح يقوم بتجميده. ولم أعد أحاول تقديم أي اقتراح له.
- يحاول دائماً أن يسبقني فيما أقول .. ويخمن ما أرمي إليه.
- يعيد صياغة ما أقول كما لو أنني لم أقله بالشكل الصحيح، "أوه " هل تعني ...؟
- يغير ما أقوله بإقحام كلمات لم أكن أقصدها.
- يضعني في موقف الدفاع حينما أطرح سؤالاً أو أتقدم باقتراح حول تحسين الأشياء.
- يكرر الإجابة على سؤالي بسؤال آخر، وعادة ما يكون سؤالاً لا أستطيع الإجابة عليه. إنه يخرجني.
- يقوم أحياناً بسؤالي عما أخبرته للتو به، مما يدل على أنه لم يكن مصغياً. مثلاً بعدما أنتهي من الحديث عن مشكلة ما فإنه يقول " دعنا نرى، ما هي المشكلة التي كنت تريد أن تحدثني عنها "؟
- يقوم دائماً بأخذ ملاحظات أثناء تحدثي، أشعر بالقلق الشديد بشأن ما يكتبه وبشأن الكيفية التي أقول بها الأشياء حتى إنني لا أتذكر ما كنت أتحدث عنه.
- يجادل في كل شيء أقوله، حتى قبل أن أستطيع إكمال الحديث.
- كل شيء أقوله يذكره بخبرة مارسها أو سمع بها أشعر بإحباط عندما يقاطعني بقوله " إن هذا يذكرني بـ ...".
- يجلس في مكتبه وهو يعبث بالقلم أو يقوم بتنظيف أظافره أو مسح نظاراته وأعرف أنه لا يستطيع أن يصغي وهو يفعل كل ذلك.
- يعبث بالأوراق الموجودة على مكتبه أو في أدرج مكتبه بدلاً من الإصغاء.
- عندما أتكلم يقوم بإكمال الجمل نيابة عني.
- يتصرف كما لو أنه ينتظرني حتى أنتهي من الكلام ليتمكن من إقحام نفسه في الموضوع.
- عندما تكون لدي فكرة جيدة فإنه يقول، " آه، نعم كنت أفكر بذلك أيضاً ".
- أتكلم طيلة الوقت وهو ينظر خارج النافذة.
- يضحك أو يقول أفكاراً بارعة طوال الوقت حتى وأنا أخبره بمسألة خطيرة تخصني.
- ينظر إلي كما لو أنه يحاول حملي على التردد أو الإذعان.

- ينظر إلي كما لو أنه يقيمني .. وأبدأ بالتساؤل بيني وبين نفسي عما إذا كان على وجهي لطفة أو كان الثوب الذي ألبسه ممزقاً أو ...الخ.
- يبدو كما لو أنه يفكر باستمرار بكلمة " لا " أو أنه يسأل عن مدى صدق أو قيمة ما أقوله.
- يبالغ في إظهار أنه يتابع ما أقوله يقوم كثيراً بهز رأسه أو يقول أم م م م و آه آه آه.
- يظهر أنه مصدوم أو مستاء من أي اقتراح أو مشكلة.
- بعد أن يستمع بوضوح يقول " يبدو لي كما لو أن مشكلتك هي .. " وما يقترحه لا يمثل مشكلة لي على الإطلاق.
- يجلس قريباً جداً مني.
- يثير المتاعب في وجهي. وهذا يثير قلقي وانزعاجي في بعض الأوقات.
- يطرح أسئلة شخصية عندما يتواجد أشخاص آخرون في نفس الغرفة.
- ينظر إلى ساعته أو إلى ساعة الحائط باستمرار عندما أتكلم.
- يغلق عينيه كما لو أنه يشعر بالدوار.
- لا يوقف ما يعمل عندما أدخل مكتبه ولا يعطيني اهتمامه الكامل.
- ينسحب ويتعد كلياً عندما أتكلم.
- يتصرف كما لو أنه يصنع لي معروفاً.
- يشعر بأنني يجب أن أعرف كيف أحل المشكلة.
- يبدي دائماً ملاحظاته ويتحدث كما لو أنه دائماً مشغول.
- يبقى سطحياً في تناوله للمشكلة.
- يتعد دائماً عندما أتكلم وغالباً ما يقف موجهاً ظهره لي.
- يؤجل المشكلات يقول " سنفكر في الأمر ".
- يقول بأن عليه أن يحضر اجتماعاً آخر ولكن بعد أن نتحدث قليلاً.
- يتصرف كما لو أنه يعرف كل شيء ودائماً يشير إلى أحداث كان بطلها.

- بالرغم من أنه يجلس ويبدو عليه الإصغاء بعناية إلا أنني أشعر دائماً بأنه متهور ويرغب في خروجي فوراً من الاجتماع ويبدو لي أنه متكلف في إصغائه لأنه دائماً يعتقد بضرورة إصغاء المدير بصورة مصطنعة.

نصائح الإصغاء

- تستمع من الناس إلى ما تريد سماعه وتغلق أذنيك عندما لا تريد الاستماع؟
- تركز في كل ما يقال حتى لو كان لا يعينك؟
- تدّعي أنك تعرف ما سوف يقوله المتحدث وتتوقف عن الاستماع؟
- تكرر بعبارتك ما قاله المتحدث؟
- تنصت للرأي الآخر حتى لو تعارض مع رأيك؟
- تتعلم شيئاً من كل شخص تقابله حتى لو كان قليلاً؟
- تفتش عن معاني الكلمات التي تسمعها إذا قيلت بطريقة غير مألوفة لك؟
- تصيغ أحكاماً في ذهنك أثناء حديث المتحدث؟
- تعطي انطباعاً بأنك تنصت مع أنك لا تفعل؟
- تذهب بخيالك بعيداً بينما المتحدث مستمر في حديثه؟
- هل تستمع إلى الرسالة التي يسوقها المتحدث كاملة سواء منطوقة أو غير منطوقة؟
- تدرك أن الكلمات قد تعني معانٍ مختلفة لأفراد آخرين؟
- تستمع فقط إلى ما تريد الاستماع إليه وتلقي بقية الحديث بعيداً؟
- تنتظر إلى الشخص وهو يتحدث؟
- تركز على المعاني التي يقولها المتحدث أكثر مما تركز على شكله وطريقته؟
- تعرف أي العبارات أو الكلمات التي تنثير انفعالاتك؟
- تفكر فيما تريد تحقيقه من هذا الاتصال؟
- تخطط وتختار أفضل وقت تقول فيه ما تريد.
- تفكر في رد فعل الشخص الآخر تجاه ما تقول؟

- تضع في اعتبارك الطريقة التي تحقق نجاح الاتصال الذي تقوم به (مكتوب - شفهي - بالهاتف ... الخ)
- تفكر في نوع الشخص الذي تتحدث إليه (قلق، عدواني، متهور، خجول، عنيد، مرتبك، يتحدث دون ارتباك)
- تقاطع المتحدث أثناء حديثه؟
- تقترض علم المتحدث بموضوع ما؟
- تسمح للمتحدث أن يعلن مشاعره السلبية تجاهك دون أن تكون عدوانياً تجاهه؟
- تمارس التدريب بانتظام لرفع مستوى مهاراتك في الإنصات؟
- تدون ملاحظاتك - عند الضرورة - للتذكر؟
- تسمع الضوضاء من حولك دون أن تؤثر على تفكيرك؟
- تنصت إلى المتحدث دون أن تتفده أو تصدر حكماً بشأنه؟
- تكرر وتعيد صياغة التعليمات والتصريحات التي استمعت إليها حتى تتأكد من أنك فهمتها جيداً؟
- تصرح بما تعتقد أن المتحدث يشعر به؟

الجلسة التدريبية السادسة:

(المراسلات الإدارية)

أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يعرف مفهوم المراسلات الإدارية.
- أن يتعرف وظائف المراسلات الإدارية.
- أن يتعرف أهمية المراسلات الإدارية.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

- عرض تقديمي بعنوان المراسلات الإدارية.
- تطبيق ما تم عرضه بالمحاضرة.
- تقييم الأداء.
- تطبيق يطلب المدرب من كل مجموعة تدريبية كتابة رسالة إدارية إلى جهة أعلى لأمر ما.

.....

إجراءات تنفيذ الجلسة:

- تقديم عرض نظري حول المراسلات الإدارية ودورها في حياة المنظمة.

المراسلات الإدارية

- الرسالة الإدارية

التعريف بالرسالة

- هي التي ترسلها إدارة من الإدارات أو هيئة من الهيئات إلى فرد من الأفراد أو العكس.

- بمعنى آخر: هي التي يبعث بها موظف في إدارة؛ أو شركة؛ أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمراً؛ أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

أهمية الرسالة الإدارية

- وسيلة التخاطب الكبرى والأساسية بين الدوائر الحكومية وغير الحكومية، وعلى مستوى الفرد والمؤسسة (كالاستفسار عن قضية أو موضوع، أو رد على استفسار، أو إجابة عن سؤال لتوضيح حالة معينة، أو إعطاء تعليمات وتوجيهات إلى المرؤوسين أو العملاء، أو دعوة لاجتماع، أو الحصول على خدمة معينة، أو ترقية، أو التقدم بطلب شغل وظيفة، أو غير ذلك من مواقف وأمور في المجالات الإدارية المختلفة التي تتطلب كتابة رسائل إدارية).

أهمية الرسالة الإدارية

- تختصر الجهد والمسافة بين مواقع جهات المراسلة .
- وثيقة قانونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- اعتمادها وسيلة من وسائل الإعلان وبخاصة في الرسائل التجارية.
- وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والحلول في الأعمال المكتبية.

خصائص الرسالة الإدارية

- الدقة وسهولة التعبير .
- التقيد بالمصطلحات الفنية والإدارية والحكومية، ومخاطبة الأفراد بألقابهم المتعارف عليها في الوسط الإداري: سعادة، معالي، فضيلة
- اللفظ على قدر المعنى، والإيجاز غير المخل
- الأسلوب التقريري المقنع البعيد عن المحسنات البديعية والعاطفة الشخصية
- خلوها من عبارات المجاملة والتبجيل والدخول مباشرة في الموضوع .

خصائص الرسالة الإدارية

- الصدق في المعلومات الواردة .
- عند الرد على خطاب سابق يشار إلى ذلك الخطاب برقمه وتاريخه وموضوعه.

- مراعاة حسن تقسيم الأفكار والانتقال بينها من الفكرة السابقة- بعد أن تستوفى، إلى التالية ويتسلسل منطقي.

- عند الرد على رسالة ذات نقاط متعددة، يجب أن يتضمن الرد كل تلك النقاط مرتبة حسب ورودها في الخطاب الأصلي

خصائص الرسالة الإدارية

- احترام التسلسل الإداري

- روح المسؤولية

- الموضوعية

- المجاملة

- الحذر

- الدقة، الصحة، الوضوح والإيجاز

- الفعالية

- تجانس الأسلوب

مميزات الرسالة الجيدة

- تراعى فيه خصائص كتابة الرسالة كاملة، وطريقة تقسيم الرسالة.

- تراعى فيه قواعد الكتابة السليمة رسماً، ونحواً، ولغة، وأسلوباً.

- يكتب بخط واضح وجميل ومناسب.

- يظهر شخصية كاتبه وثقافته.

- يؤدي إلى التأثير والإقناع من خلا ما يطرحه من معلومات وحقائق معروضة بأسلوب جيد .

الجلسة التدريبية السابعة:

(المراسلات الإدارية)

أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرّف أنواع المراسلات الإدارية.
- أن يتعرّف المتدرب أهمية الرسالة الإدارية وأسس كتابتها.
- أن يتعرّف كتابة رسالة سليمة وفق الأسس العلمية.
- أن يتعرّف الأخطاء التي تعترض الرسائل المكتوبة.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

- تطبيق ما تم عرضه بالمحاضرة مع الرجوع إلى التذكير بالجلسة السادسة.
 - تقييم الأداء.
- تطبيق يطلب المدرب من كل مجموعة تدريبية كتابة رسالة إدارية إلى جهة أعلى لأمر ما.

متطلبات الرسالة الإدارية

- تتطلب الوثائق الإدارية وعلى رأسها الرسائل الإدارية من ناحية التقديم جملة من البيانات الشكلية تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي:

متطلبات الرسالة الإدارية

- بيانات تدعم الطابع الرسمي للرسالة
- بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدرجي العنوان ثم التوقيع
- بيانات تساعد على تشخيص الوثيقة (المكان، التاريخ، رقم الترتيب)
- بيانات إضافية تتمثل في المرفقات والنسخ المرسله تتعلق بمحتوى الرسالة.
- وسنتطرق إلى هذه المتطلبات على النحو الآتي:

الطابع الرسمي للرسالة

• يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة، والوزارة والجهة، ويكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز؛ وهو الموقع المناسب لها، وتكون أحياناً مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وأيديولوجياتها، ونجدها في المراسلات التي تصدر من الوزارة أو أية منظمة أخرى.

رقم الترتيب

- ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال ويتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برموز معينة وقد يختم بالسنة ويتخذ عدة صور منها:
- رقم التسجيل متبوعاً بالأحرف الأولى لمن حرر المراسلة وتضاف إليه السنة .
- أو رقم التسجيل متبوعاً بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية متبوعاً بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة وقد يختم بالسنة.
- إن هذه الطريقة أكثر استعمالاً، ومن الأحسن ترتيبها بحسب تدرجها السلمي من أعلى إلى أسفل

المكان والتاريخ

- موقعه: يكتب التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة على أن يأتي قليلاً تحت الدمغة وفي مستوى أول مع بيان للطابع، ويسبق التاريخ دائماً بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المحافظة كامل).
- أهميته: وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري، ومكان صدور الوثيقة، ويعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات.

المكان والتاريخ

- هناك عبارات خاطئة في كتابة التاريخ:

• في هذا اليوم ٢٤ شباط

• أو في ٢٤ من الشهر الحالي

• أو في ٢٤ شباط من العام الحالي.

• والأصح هو: في هذا اليوم ٢٤ شباط ٢٠١٥

عنوان الرسالة (المرسل والمرسل إليه)

- موقعه: نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتباً تحت التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط
- يجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى، أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد أو السيدة.

عنوان الرسالة (المرسل والمرسل إليه)

- لا يجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب أن نستعمل العبارة بواسطة أو تحت إشراف .
- وتجدر الإشارة إلى أنه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تحاشياً للتكرار .

التحية الافتتاحية والموضوع

- (السلام عليكم ورحمة الله وبركاته) أو تحية طيبة وبعد....
- الموضوع: ويأتي بعد التحية مباشرة، ويبدأ متصلاً بحرف العطف الفاء. (وبعد: فقد تلقيتُ خطابكم المؤرخ ب.... والمتضمن كذا....، وعليه أفيدكم بأن الأمر كذا وكذا) يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة وتحت المرسل إليه.

المرجع

- المرجع: وهو ذلك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني، قرار إداري) ويمكن أن نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية سابقة وعامل الثقة هنا مهم

- تظهر أهمية ذكر المرجع: في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح، وتسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة، وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة.
- مثلا: المرسوم التنفيذي رقم بتاريخ ...

المرفقات أو المستندات

- المرفقات أو المستندات وهي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره وهي من البيانات الإضافية، أما المرفقات فيذكر عددها وطبيعتها.
- ويمكن أن تكون وثائق معينة تثبت ما ورد في الرسالة

صلب الرسالة

- إعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة من مقدمة، أجزاء، ثم نتيجة واضحة
- إن دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الإداري.

مراعاة عناصر صلب الرسالة

- دراسة الوثيقة بمعنى الإحاطة بموضوع الرسالة وذلك من خلال القراءة المتأنية والتمعن لإدراك مقاصد الوثيقة .

• جمع الأفكار ترتيبها تحريرها إعادة تصحيح الأخطاء فيها >

- وضع خطة: أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي

خطة الرسالة

• التمهيد

• الموضوع

• الخاتمة

التمهيد

- هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة؛ إذ به نُهيئ المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوبا بمرجع أو دون مرجع.

الموضوع

- نتعرض فيه المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية، وذلك بذكر عناصرها الأساسية وإذا كان النص طويلا فيجب مراعاة أن الترتيب يكون حسب الأهمية فنبدأ بأقلها قيمة إلى أقواها حجة وحتى تكون فقرات النص مترابطة يستحسن استعمال أدوات الربط وقد سبقت الإشارة إليه في صيغ التحرير الإداري.

الخاتمة

- لا يقصد بها عبارة المجاملة فقط بل نعني بها العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل أمر أو شكل طلب والتماس، وتأتي بعد آخر فقرة، وعادة ما يكون فيها (مع دعائي لكم بالتوفيق، وتفضلوا بقبول أصدق القدير، أو شاكرا لكم حسن تعاونكم).

نسخ المراسلة

- وقد نستعمل " نسخة إلى " وتذكر غالبا في أسفل الرسالة وعلى اليمين وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية.
- وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل، وهي من البيانات الإضافية وترسل إلى من يعينهم موضوعها، إعلاما، تبليغا، أو أي أمر آخر يخص موضوع الرسالة

التوقيع

- حيث نجد المفوض أي المسؤول عن الرسالة من حيث النوعية إن وجد، ثم صفة موقع الرسالة وأخيرا التوقيع الذي يضعه صاحب السلطة أو الاختصاص فوق محرر ما باسمه وبشكلية معينة وثابتة وذلك لتأكيد صحة الوثيقة المكتوبة، صدقها وليتحمل مسؤوليتها.

أهمية التوقيع

- التوقيع يعطي للوثيقة المصادقية والرسمية.

• يحدد مسؤولية الممضي

- يمثل علامة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه والتوقيع يصدر من سلطة إدارية مختصة أصلا أو ممن يفوض لهم قانونا وهذا عنصر أساسي في الوثيقة الإدارية .

صيغ التقديم للرسالة الإدارية

- تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند عليه.
- ردا على رسالتكم رقم المؤرخة في والمتعلقة بـ، يشرفني أو يسرني أن أعلمكم
- ردا على طلبكم المؤرخ في والمتعلق بـ، يشرفني أن
- بناء على رقم المؤرخ في والمتضمن، يشرفني أن

صيغ التقديم بدون مرجع

- وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة .
- يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم، أرجو / يشرفني أن أدعوكم، يشرفني أن أحيطكم علما، يشرفني أن أعرض عليكم، يشرفني أن أقترح عليكم، يشرفني أن أقدم لكم .

صيغ العرض والمناقشة

- تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري

- لاحظت أو ألاحظ خلال كذا وعليه اتخذت القرار الآتي:
- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس: أعتقد .../ أسمح لنفسي

• صيغ الترتيب:

• أولا: / ثانيا:

- من جهة، ومن جهة أخرى وبالتالي نظرا وبالمقابل بالإضافة إلى فضلا عن فإن

صيغ تقديم الحجج والمبررات

- للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كآتي:
- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....
- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في والمتعلقة ب.....
- بناء على القرار أو المرسوم المتضمن
- نشاط
- بالتعاون مع زملائك في المجموعة:
- اختيار موضوع معين وكتابة رسالة إدارية إلى الإدارة الرئيسية.
- تقوم المجموعات بتبادل الرسائل، وبعد استلام الرسالة يتم الرد على الرسالة المستلمة.
- مناقشة جماعية للتمرين.

الجلسة التدريبية الثامنة:

(التقارير الإدارية)

أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يعرف التقارير الإدارية.
- من حيث: تعريف التقارير _ أهمية التقارير _ وظائف التقارير _ أنواع التقارير.
- أن يتعرف قواعد كتابة التقارير الإدارية.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

الأنشطة التدريبية:

إجراءات تنفيذ الجلسة:

التقارير الإدارية تعريفها أهدافها قواعد كتابتها

تعريف التقارير

- التقارير وسيلة اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المؤسسة.
- عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما، يتضمن تحليلاً منطقياً واقتراحات وتوجيهات تتمشى مع نتائج التحليل.

أهمية التقارير

- تعتبر التقارير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت
- تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
- تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها
- تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى
- وعلى ذلك فإن التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في منظمات الأعمال.

وظائف التقارير

- مساعدة الإدارة في أداء وظائفها المختلفة.

•**التخطيط:** يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الأنشطة المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابلة للتنفيذ وتتوفر لها مقومات النجاح.

•**الرقابة:** أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فإنه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

وظائف التقارير

•**التوجيه والإشراف:** لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمدّه بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

•**المتابعة والتقييم:** تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

وظائف التقارير

•**التوثيق والتسجيل:** تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنة ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المؤسسة خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المؤسسة.

•**تبادل المعلومات:** تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وبالتالي التأثير على خطط وبرامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

وظائف التقارير

•**معلومات مرجعية:** هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإلتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

فوائد التقارير

• إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات، فلسفه المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.

• التنبؤ بالحاجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة .

• مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف والانفاق

• تخفيض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق التوصيات والمقترحات التي تضمنها التقرير

أنواع التقارير حسب موضوعاتها

• التقارير الإخبارية

• التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص

• التقارير السنوية

• التقارير المالية

• تقارير دورية إشرافية تتناول موضوعات معينة

• تقارير إحصائية وتضمن بيانات في صورة إحصائية كمية

• تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة

أنواع التقارير

• تقارير رسمية

• تقارير غير رسمية

أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها

• تقارير شفوية

• تقارير مكتوبة

• تقارير داخلية

• تقارير خارجية

الجلسة التدريبية التاسعة:

(التقارير الإدارية)

أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرف قواعداً كتابة التقارير الإدارية.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة)

خصائص التقرير الجيد

- هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
- الإيجاز: كلما كان التقرير موجزاً كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.
- الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً ومفهوماً وبلغه غير غامضة

خصائص التقرير الجيد

- التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز
- التاريخ: يجب أن يكون للتقرير تاريخ، وأن تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
- الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عمله كنتيجة لمعطيات الوارد ذكرها في التقرير.
- التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فإن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوماً بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

خصائص التقرير الجيد

- البعد الزمني: الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.
- الشمولية والارتباط بالموضوع: ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيراً لوقت القارئ ومعد التقرير.

خصائص التقرير الجيد

- الدقة وصحة البيانات: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحياناً إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.
- مناسبة الحجم: يجب ألا يكون أصغر أو أكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

خصائص التقرير الجيد

- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
- المستوى الإداري الذي يرفع له
- الموضوع الذي يتحدث عن التقرير
- شعور معد أو معدّي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار
- وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساساً بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

• خصائص التقرير الجيد

- القدرة على الإقناع: كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.
- أسلوب العرض: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للتقديم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير

• الموضوعية: ومعنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه

المهارة في كتابة التقرير الجيد

- القدرة على التفكير المنطقي
- القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور
- القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار
- القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة

الهيكل العام للتقرير

- بداية التقرير
- صلب التقرير
- خاتمة التقرير
- بداية التقرير
- صفحة الغلاف
- صفحة المحتويات
- ملخص عام
- المقدمة (الخلفية، الأهداف، المجال)

صلب التقرير

- عرض المعلومات والحقائق
- الجداول
- الرسوم البيانية
- الدراسة والتحليل
- خاتمة التقرير
- النتائج

•التوصيات

•الملاحق

مراحل كتابة التقرير

•مرحلة الإعداد

•مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي

•مرحلة الكتابة

•مرحلة المراجعة

•مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير

مرحلة الإعداد

•الإطار العام للتقرير (الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)

•معرفة الهدف من كتابة التقرير

•ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟

•من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟

•الاستخدامات المتوقعة من التقرير

•معلومات التقرير

مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي

•المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة

والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم

التوصل إليها بالحقائق المجمعة

•الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسية:

•بداية التقرير

•صلب التقرير

•الخاتمة

•مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي

- وعند صياغة التقرير يجب مراعاة ما يلي:
- لا بد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابته التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته
- عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته
- خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير
- إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاتته أو تصحيح ما أخطأ فيه سهوا

مرحلة الكتابة

- يجب على الكاتب في مرحلة الكتابة أن يراعي:
- أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا
- أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا
- أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر
- اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ
- استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض

المراجعة

- يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة (المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيته وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

البيانات والمعلومات

- تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شي ما أو موقف محدد كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.

• أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة) مثل معدل دوران البضاعة، نسبة السيولة المالية في المؤسسة... الخ.

البيانات والمعلومات

• يجب أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

• الدقة

• ارتباطها باحتياجات المستفيدين

• الشمول

• التوقيت المناسب

التقارير وعلاقتها بالبيانات

• تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحاً ومفيداً وفنياً وشكلياً وموضوعياً، كلما اقتضى الأمر جمع أكبر قدر من البيانات بطريقه صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

• و تتمثل مراحل إعداد التقرير في:

• جمع البيانات المرتبطة به

• تفريغ البيانات وتبويبها

• تحليل البيانات

• استخراج النتائج والتوصيات

• كتابة التقرير ونشرة

خطوات كتابة التقرير

• جمع وتنظيم المعلومات

• تحديد الأفكار الرئيسية

• كتابته المسودة الأولى للتقرير

• إعادة كتابة المسودة

• قياس قابلية التقرير للقراءة

• التدقيق

• تصحيح الطباعة

نصائح ليكون تقريرك فعالاً

• أن يكون كاملاً، دقيقاً وصادقاً

• أن يكون مختصراً بقدر الإمكان وبسيطاً

• أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية

• له بداية ووسط ونهاية

• له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء

نصائح ليكون تقريرك فعالاً

• أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة

• أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)

• استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكناً

• أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

• خالياً من الأخطاء

• لا تترك شيئاً ليفهمه القارئ كما يريد أو أن يختلف عليه اثنان

نصائح ليكون تقريرك فعالاً

• تجنب استخدام الصفات التي قد تعني نوعاً من الجزم أو الحكم المطلق، مثال: الحل المثالي، الأسلوب الأمثل، نظام ممتاز، خسائر فادحة.

• تجنب الأحكام الشديدة والقاطعة، فقد تكون هناك بعض المعلومات التي لم تصل إليك والتي قد تغير الصورة.

• تجنب استخدام الكلمات المثيرة للمشاعر مثل:

• كارثة، نابعة، استحالة، خيالي، جنوني

نصائح ليكون تقريرك فعالاً

- تجنب استخدام الضمير الأول (أنا).
- تجنب استخدام الجمل والتعبيرات المطولة والتي يمكن الاستعاضة عنها بكلمة واحدة أو جملة قصيرة مثال ذلك: (في هذه اللحظة من الزمن) بدلاً منها اكتب (الآن).
- تجنب الألفاظ والتعبيرات الفنية وخاصة إذا كانت بلغة أخرى وكان القارئ لا يعمل في نفس المجال.
- تجنب الاختصارات دون ذكر الكلمة أو الجملة كاملة معها.

نصائح ليكون تقريرك فعالاً

- تجنب جعل التقرير فنيا جداً، ولكن اجعله في مستوى مناسب للقارئ ومستواه الإداري والمهني.
- تجنب أن تدرج أكثر من فكرة في فقرة واحدة، واستخدم الجمل القصيرة، وعلامات الفصل المناسبة.
- تجنب استخدام الكلمات والعبارات السلبية قدر الإمكان، مثل: لا يمكن قبول هذا الرأي أو الاقتراح.

مشكلات تواجه كاتب التقرير

- عدم وضوح الأهداف في ذهن المسؤولين.
- عدم وضوح الأهداف في ذهن كاتب التقرير.

• ندرة المعلومات

• سرية المعلومات

• حجب المعلومات

• غياب أجهزة المعلومات

مشكلات تواجه كاتب التقرير

- عدم الترابط بين أجزائه.
- عدم إتباع التسلسل.
- عدم تحديد الحجم الأمثل للتقرير.
- قصور الاستدلال على صحة النتائج.
- عدم الالتزام بالهيكل المنهجي للتقرير.
- إقحام وحشو بعض التفاصيل في غير موضعها.

مشكلات تواجه كاتب التقرير

- عدم القدرة على التعبير.
- الأخطاء الإملائية.
- الأخطاء الشكلية.
- أخطاء استعمال مصطلحات في غير موضعها.
- الاستعجال.
- إقحام آرائه الخاصة وقيمه الشخصية.
- عدم انتقائه للوقت والظروف الملائمة للكتابة.

مشكلات تواجه قارئ التقرير

- اللامبالاة.
- الإهمال.
- فرض إرادته وآرائه على كاتب التقرير عند إعداده.

نشاط

- تقوم كل مجموعة بكتابة أهم الصعوبات من وجهة نظر أفرادها في عملية كتابة التقارير الإدارية.
- مناقشة جماعية لما كتبه كل مجموعة.

الجلسة التدريبية العاشرة:

(وسائل الاتصال الإداري وتقنياته الهاتف الإيميل)

. أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرف وسائل الاتصال الإداري وتقنياته الهاتف، البريد الإلكتروني.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة).

إجراءات تنفيذ الجلسة:

وسائل الاتصال الإداري وتقنياته الهاتف، البريد الإلكتروني

الاتصالات الهاتفية

- إن الاتصالات الهاتفية في المؤسسة أصبحت أمرا لا يمكن إغفاله أو الاستغناء عنه، في ظل التطور الهائل في عالم الاتصالات وتقنياتها، وكثيرا ما يتم اللجوء إليها في الحالات التي تتطلب سرعة التلبية أو التنفيذ

المؤتمرات أو الاجتماعات عبر الفيديو أو الهاتف

• هي شبكة للاتصال التفاعلي تجمع بين تقنية الحاسبات وأجهزة التلفاز، من مميزات:

• التفاعل الفوري في عملية التواصل، توفير النفقات والوقت.

• التغلب على البعد المكاني لطرفي الاتصال.

• من عيوبها:

• عيوب التقنية التي تسبب المشوشات في عملية الاتصال.

• التكلفة المادية العالية مقارنة بالوسائل الأخرى.

• التقيد أثناء عملية الاتصال بمكان تثبيت الشبكة

المؤتمرات أو الاجتماعات عبر الفيديو أو الهاتف

- تشير هذه الوسائل التقنية إلى إمكانية الاتصال بالصوت والصورة أو بالصوت فقط، وبفضل هذه التقنيات يمكن لعدد من الأفراد الاتصال والتفاعل معا حتى لو كانوا في أماكن متفرقة من العالم.

- لا نبالغ إذا قلنا أن الأفكار والمعاني التي يتم نقلها عبر هذه الوسائل أكثر من تلك التي يتم نقلها عن طريق الاتصال اللفظي.

البريد الإلكتروني

• سيستمر البريد الإلكتروني بالانفجار خلال السنوات القادمة فبعض التقديرات تقول أنه في عام ٢٠٠٦ وصل عدد الرسائل الإلكترونية إلى ٦٠ بليون رسالة في اليوم، بالإضافة إلى نمو الرسائل الفورية خلال السنوات الأخيرة كان مدوياً، وقد أدى إلى ذلك الخدمات المجانية التي قدمتها بعض الشركات مثل: مايكروسوفت، ياهو ماسنجر، أم أس أن ماسنجر، ومن المتوقع أن يزيد استعمال الرسائل الفورية وينمو بسرعة بين الموظفين المتباعدين جغرافياً وهو بديل رخيص عن المكالمات الهاتفية والسفر، ولكن في الجمهورية العربية السورية لا يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لأنه لا يوجد إلى الآن أي تشريع أو قانون ينظمها فالرسائل المرسلة بالبريد الإلكتروني لا تعد وثيقة رسمية ولكن يمكن الاستئناس بها، والاعتماد عليها كوسيلة داعمة لوسائل أخرى.

البريد الإلكتروني

- يعتبر البريد الإلكتروني بمثابة وسيلة فورية للاتصال بالناس في كافة أنحاء العالم، أو بتعريف آخر هو عبارة عن خدمة الكترونية تقدم للتواصل والاتصال بين مستخدمي الشبكات والانترنت.
- هل تعلم أنه يتم كل يوم إرسال أكثر من ٢٩٤ مليار رسالة الكترونية حول العالم.
- لا أحد ينكر أن فتح صندوق البريد الإلكتروني وقراءة الرسائل الواردة يعتبر أمراً مملاً ومزعجاً في بعض الأحيان وخصوصاً إذا كانت تلك الرسائل مليئة بالأخطاء الإملائية والنحوية.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- تأكد من احتواء الرسالة على تحية وخاتمة لجعلها أكثر كياسة وأقل إلحاحاً.
- تأكد من خلوها من الأخطاء الإملائية وذلك باستخدام وسائل التدقيق اللغوي الموجودة في معظم البرامج ومنصات إرسال الإيميل، فالرسائل التي تكثر فيها الأخطاء الإملائية لن تؤخذ بجديّة.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- تأكد من البناء الصحيح للجملة (إذا كانت الرسالة بالإنجليزية، هل كتبت الكلمة الأولى من الجملة بحرف أول كبير؟) هل استخدمت علامات الترقيم الصحيحة؟ لا تكثر من استخدام من علامات السؤال؟؟ والاستعجاب !!! لأنها يمكن أن تعتبر جلفة وغير مهذبة.

- تأكد من سطر عنوان الرسالة أنه يحوي عنواناً واضحاً وذو معنى. لا تكثفي بكتابة كلمة هاي أو مرحبا فقط، فقد يتم اعتبارها على أنها بريد مزعج ولن يتم قراءتها.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- تذكر دائماً أن القارئ لا يستطيع رؤية وجهك أو فهم نبرتك من الرسالة لذلك تتوخى الحذر الشديد في كل ما تكتبه والطريقة التي تكتب بها.

- تأكد أن تذكر سبب كتابتك الرسالة في بدايتها، وبفضل أن تكون في أول سطرين منها، ولا تعتمد على القارئ ليقراً الرسالة حتى نهايتها ليفهم ما تريده منه. لا تكتب كامل الرسالة الإنجليزية بأحرف كبيرة، فهذا يُعتبر وكأنك تصرخ في وجه القارئ.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لا تضع شيئاً في الرسالة قد تخاف أن تشاركه مع العالم بأسره لأي سبب كان.
- لا تطرح موضوعاً جديداً في منتصف الحديث في الرسائل. إذا أردت أن تغير الموضوع فالأفضل أن تكتب رسالة جديدة ذات عنوان مختلف. ابتعد عن كتابة الرسائل المزاجية. من الأفضل دائماً الامتناع عن كتابة الرسائل التي تحتوي على الكثير من العواطف والانفعالات القوية. إذا كنت غاضباً أو مستاء من أحدهم، فمن الأفضل أن تنتظر بعضاً من الوقت قبل البدء بكتابة الإيميل.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لا تطيل الكلام.
- إذا كان لديك الكثير لتقوله، فمن الأفضل أن تضع التفاصيل المملة في ملف مرفق مع الرسالة، ملف وورد مثلاً
- لا تدع الأشخاص ينتظرون منك الرد لوقت طويل، حاول أن تجاوب على الرسالة بأسرع وقت، العرف المتداول في الرد هو ضمن ٢٤ ساعة من استلام الرسالة، حاول أن تلتزم بها قدر المستطاع.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لا ترسل أبداً إيميل بدون كتابة عنوان له، لأن العنوان يحفظ الرسالة الإلكترونية من الضياع كما أنه يدل على أنك مهتمة أكثر بالتفاصيل ولديك مستوى عالي من التركيز.
- تأكد من كتابة "السيد/السيدة" قبل كتابة اسم المرسل إليه.

• قبل إرسال الإيميل، تأكد من اسم المرسل إليه جيدا، راجع طريقة الكتابة الصحيحة لاسمه مرتين أو ثلاث مرات، فلا يوجد شيء مزعج أكثر من كتابة اسم الشخص بطريقة خاطئة. وهذه من أولى القواعد الأساسية في إرسال البريد الإلكتروني.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لابد أن تقوم بكتابة تحية وخاتمة في كل الرسائل الإلكترونية الخاصة بالعمل.
- الإيميل الذي يحتوي على كثير من الأخطاء اللغوية والنحوية لا يؤخذ بمحمل الجد على الإطلاق. وسوف يظهر ذلك أنك غير مهني بأي شكل من الأشكال.
- في حالة طلب شيئا من شخص، لابد أن تكتب في البداية من فضلك أو رجاء وفي النهاية كلمة شكرا.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- تجنب التحدث بشكل عام في الرسائل البريدية بل كن مباشرا في طلبك، فلا حاجة إلى تبادل العديد من الرسائل لتوضيح ما تريدينه.
- شيئا آخر هام يتعلق بقواعد إرسال الإيميلات تدور حول المرفقات، لا أحد يحب أن يمكث وقتا طويلا حتى يتم تحميل ملف.
- في حالة إرسال ملف كبير الحجم أو عدة ملفات، قومي بضغطه أولا بأحد برامج الضغط الشهيرة كـ .ZIP

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- غالبا ما يكون للإيميلات الغاضبة أو شديدة اللهجة تأثيرا سلبيا. لذا إذا كنت سترسل بريدا إلكترونيا تشك فيه من شيء ما، فقم بقراءته أكثر من مرة بعد كتابته أو اتركه جانبا حتى تهدأ أو اجعل أحد الأشخاص من أهل الثقة يقرأه بدلا منك، ومن ثم قم بإرساله.
- لا تقوم بإدراج كثيرا من علامات الاستفهام أو التعجب بجانب بعضها لأنها تدل على عدم المهنية. وهذه قاعدة أخرى من قواعد البريد الإلكتروني التي غالبا ما يغفلها الكثيرون.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لا تقم أبدا بكتابة اسم مستعار في البريد الإلكتروني لأي شخص تقوم بمراسلته.
- ابدا دائما الرسالة الإلكترونية بتحية رسمية أي اكتب عزيزي أو عزيزتي... ثم اتبعها باسم المرسل إليه ولقبه. يمكنك أن تبدأ بتحية غير رسمية إذا كنت على علاقة وطيدة بالمرسل إليه.

• تأكد من رذك على جميع الإيميلات التي تأتي لك في البريد الوارد حتى لو بكلمات بسيطة أو كلمة شكرًا. فعدم طلبهم منك الرد، لا يعني أنك لا تقومي بالرد.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

• في المناسبات والأعياد تأكد من إضافة نتمنى لكم عطلة سعيدة أو كلمات تليق بالمناسبة. فهذه الجملة البسيطة تعطي انطباعا رائعا.

• بعد الانتهاء من اجتماع هاتفي أو مكالمة عمل، تأكد من إرسال التفاصيل الهامة في بريد إلكتروني لكي يكون كل شيء واضحا ودقيقا.

• حافظ على تنظيم الرسالة الإلكترونية بشكل بسيط، أي بتقسيمه على هيئة فقرات حتى يسهل قرأته دون أن يزعج العين.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

• إن أردت التركيز على نقاط ما في الإيميل، يمكنك كتابتها بخط عريض.

• تأكد من استخدامك للخط في شكله الأساسي، وابتعدي عن الخطوط غير التقليدية والخلفيات الملونة لأنها تشتت القارئ كما أنها تصعب من عملية القراءة، فضلا عن أن هذه الأشياء يقوم بها الأطفال.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

• كما بدأت البريد الإلكتروني بكلمات ترحيبية حارة إلى المرسل إليه، يفضل أن تترك في الختام أيضا كلمات وتمنيات حارة، تعبر عن الامتنان والشكر ومن أمثلتها الكثير (مع تمنياتي لك بالتوفيق، مع أطيب التمنيات، مع وافر الشكر الجزيل) هذا بالإضافة إلى انه يفضل أن تترك توقيعاً يشير إليك بعد هذه التمنيات كان تكتب اسمك أو جزءاً منه يشير إليك

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

• اعرف أن الناس يكتبون بشكل مختلف كل حسب الثقافة التي يأتي منها الفرد.

• انتبه إلى عباراتك لتتلاءم مع المتلقي خاصة وأن البريد الإلكتروني لا يتضمن حركات جسم قد تفسر المطلوب. وتذكر أن رجال الأعمال من اليابان والدول العربية والصين يحبون أن يعرفوا الأشخاص قبل التعامل معهم فتميل رسائلهم إلى أن تكون شخصية. أما رجال الأعمال من ألمانيا وأميركا والدول الاسكندنافية يفضلون الدخول في الموضوع مباشرة.

قواعد وأسس استخدام البريد الإلكتروني

- لا تتسرع في كتابة عنوان المتلقي بل اتركه كآخر شيء تقوم به عند الانتهاء من كتابة الرسالة، فأنت لا تريد أن ترسل رسالة فارغة بالخطأ.
- حتى عندما ترد على رسالة من المستحسن أن تسمح عنوان الشخص الذي ترد عليه لتعيد وضع الاسم عندما تنتهي نهائياً من كتابة الرد.
- الرسالة المتخمة بالمعلومات غالباً ما تكون محيرة وغير واضحة وتهمل

الاتصالات الهاتفية

- إن السبب الأول في أن الموظفين يلجئون إلى البريد الإلكتروني في اتصالاتهم هو الخوف من الكلام، والشعور بالخل والقلق والتوتر.
- التردد وعدم الثقة بالنفس يمنعان الموظف من إجراء مكالمات هاتفية، إذ إن كتابة رسالة إلكترونية أمر أسهل لأنه قابل للمراجعة والتعديل. أما بوساطة الهاتف، فلا يمكنك سحب أو تبديل أي كلمة تتقوه بها، والأسوأ من ذلك أنك لا تستطيع رؤية تعابير وجه من تتحدث معه، وبذلك فأنت لا تعلم ردة فعله لما تقول. وسواء كنت تخشى التعثر في الكلام، أو نسيان أهم النقاط التي تريد مناقشتها، أو التقوه بشيء خاطئ، فإن الحديث عبر الهاتف قد يبعث على القلق فعلاً

أسس ومبادئ استخدام الهاتف

الاتصالات الهاتفية

- إجراء المكالمات الهاتفية على نحو صحيح مهارة مهمة، وعلى الموظفين جميعهم إتقانها لأسباب عدة:
- لأن الرد لا بدّ له من إجراء مكالمات هاتفية في نهاية المطاف، لاسيما إذا كان يشغل منصباً إدارياً.
- لأن معظم المؤسسات هذه الأيام تعتمد إلى إجراء مقابلات العمل وغيرها عبر الهاتف، لأن ذلك أسرع وأرخص وأسهل.
- أنك قد تتحدث مع الآخرين لأول مرة، كما يحدث في مقابلات العمل مثلاً، مما يحتم عليك ترك انطباع إيجابي. ومهما كنت ذكياً ومتمرساً وذا خبرة كبيرة، فلن تتجح بترك انطباع جيد إذا لم تتقن مهارة إجراء المكالمات الهاتفية.
- إن المكالمات الهاتفية الناجحة غالباً ما تسفر عن نتائج إيجابية.

أهمية استخدام الاتصالات الهاتفية

- يحقق استخدام الاتصالات الهاتفية بين المؤسسة وعملائها المختلفين الأهمية التالية:

• تسهيل عملية تقديم الخدمات للعملاء، حيث يغني الاتصال الهاتفي عن حضور الآخر إلى مكان الخدمة خاصة إذا كان حضوره بغرض الاستفسار ومن ناحية أخرى يخفف الاتصال الهاتفي من الضغط على مقدمي الخدمة .

• اختصار الوقت حيث يلجأ الكثير من العملاء إلى استخدام الهاتف في الاستفسار أو إنهاء بعض الأعمال البسيطة والتي لا تحتاج إلى حضورهم شخصياً، وبذلك يختصرون الوقت ويدخرون في القيام بأعمال هامة تتعلق بتسيير أعمالهم.

أهمية استخدام الاتصالات الهاتفية

• استغلال الاتصالات الهاتفية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك خلال إتباع الأصول المهنية للرد على المكالمات الهاتفية والتي تترك انطباعاً حسناً لدى العملاء عن لباقة وكياسة وجدية منسوبي المنظمة.

• تخفيض التكلفة ... وذلك لأن معظم الاتصالات الهاتفية لا تستغرق وقتاً طويلاً وقد تتمخض عن عرض فعال للخدمة يكون عائدته في المستقبل أفضل من تقديم الخدمة للعميل وجهاً لوجه ... علاوة على ذلك فإن الطرفين أكثر دقة وتحديداً، فيتعلم الآخر الطريقة الصحيحة لطلب الخدمة ويتعلم مقدم الخدمة الدقة في تقديمها

التخطيط لإجراء المحادثات الهاتفية

• لا تختلف عناصر الاتصالات الهاتفية عن عناصر أي اتصال آخر وبالتالي يجب التخطيط المنظم للمحادثات الهاتفية على النحو التالي:

• فهم الموضوع المراد مناقشته مع الآخر .

• تحضير جميع المستندات التي يتطلبها الموضوع الذي تتم مناقشته مع الآخر .

• القيام بتعبئة الوقت المناسب للاتصال .

نموذج بيان ورقي للمحادثة الهاتفية

• اسم المتصل به:

• التاريخ:

• الوقت:

• رقم الهاتف:

- الغرض من المحادثة:

- النقاط الهامة في الموضوع:

- استفسارات متوقعة:

- النتيجة:

قواعد لاستخدام الهاتف

- رفع السماعة خلال ثلاث رنات على الأكثر:

- ثلاث رنات هي المعيار القياسي المقبول عموماً لرفع سماعة الهاتف. فبعد الرنة الثالثة يبدأ صبر الآخر في النفاذ وتبدأ بذرة الشكوك في التشكل؛ لأن الآخر يفسر عدم الرد بأشياء كثيرة سلبية، مثال:

- منشأتك ليس لديها أسس حتى بالنسبة للرد على المكالمات.

- ليس لديك عدد كاف من الموظفين للرد على المكالمات.

- إذا سمعت رنين الهاتف في الإدارة التي تعمل فيها دون أن يرفعه أحد، فاعتبر أن ذلك من واجبك، وتذكر أن الشخص الذي يتوقع رداً سريعاً هو في الطرف الآخر من الخط. وحتى ولو كنت لا تستطيع مساعدته، يمكنك استلام رسالة منه، وهذا مما يساهم في تقوية العلاقات مع العملاء.

قواعد لاستخدام الهاتف

- تحية المتصل: يجب أن تكون التحية المدخل للمكالمات الهاتفية؛ لأنها تعتبر إشارة لطف روحك وانفتاحك على الآخرين.

- تجنب تحية الطرف بعبارات فيها لا مبالاة، أو طويلة، أو فيها مبالغة.

- اذكر اسمك: ذكر اسمك إشارة إلى المتصل بأنه قد وصل إلى الشخص أو الإدارة الصحيحة، وكيفية تعريف نفسك للعميل يتفاوت حسب الظروف.

قواعد لاستخدام الهاتف

- الرد على هاتفك أو أي خط مباشر حولك:

- في هذه الحالات يعرف المتصل المنشأة التي يطلبها وكل المطلوب أن تعرف نفسك بذكر اسمك.

- الرد على هاتف لعموم المنشأة:

- موظفو الاستقبال ومأمورو الهاتف - على سبيل المثال - عادة ما يردون على الهاتف مقدمين اسم المنشأة لا أسماؤهم.

قواعد لاستخدام الهاتف

- الرد على هاتف إدارة أو موظف آخر:
- ذكر اسم الإدارة فقط يكفي، ويمكن ذكر اسمك. أما إذا كانت المكالمات خارجية فيفضل ذكر اسم المنشأة قبل اسم الإدارة واسمك.
- أسأل الآخر عما إذا كان في حاجة لخدماتك وبذلك تبرهن على معرفتك بفن استخدام الهاتف.
- احصل على اسم المتصل من أول المكالمات وسجله لتستخدمه على الأقل ثلاثة مرات أثناء المحادثة معه.

قواعد لاستخدام الهاتف

- الانتظار على الخط:
- فيما يلي النقاط الأساسية في فن استخدام الهاتف والخاصة بوضع الآخر على الخط:
- استأذن المتصل إذا كانت هنالك حاجة إلى وضعه في الانتظار على الخط.
- انتظر الرد.
- اذكر سبب وضعه في الانتظار.
- حدد وقتاً لفترة الانتظار.
- اشكر المتصل على بقاءه على الخط عند الرجوع إليه.
- في حالة عدم وجود الشخص المعني على الموظف أن يسأل المتحدث عن رغبته في ترك أية رسالة يود إبلاغها لذلك الشخص.

قواعد لاستخدام الهاتف

- إن إخضاع المتصل لحالة الانتظار تثير في نفسه تساؤلات:
- هل هناك من يعرف أنني على الخط؟
- هل نسوني؟
- لماذا طال وقت انتظاري؟

- لقد انتظرت طويلاً – فمن انتظر؟
- هل أضع السماعة وأفقد فرصتي؟

قواعد لاستخدام الهاتف

- تحويل المكالمات:
- فيما يلي النقاط الأساسية لفن استخدام الهاتف لتحويل المكالمات:
- وضح لماذا تم تحويل المتصل إلى هذه الجهة.
- أسأل المتصل إن كان لا يمانع من تحويله.
- تأكد من وجود شخص يستلم المكالمة المحولة قبل وضع السماعة.
- أنقل للجهة المحول لها المكالمة اسم الشخص المتصل وطبيعة المكالمة.

قواعد لاستخدام الهاتف

- إنهاء المكالمة:
- لا تحاول أن تحط من قدر أهمية إنهاء المكالمة بصورة إيجابية. وفيما يلي بعض الإجراءات الرئيسية لإنهاء المكالمات:
- كرر أي خطوات إجرائية تنوي اتخاذها للتأكد من أنكما متفقان حول ما يجب أن ينفذ.
- اشكر الآخر على اتصاله ودعه يعرف أنك مقدر له إطلاعك على المشكلة.
- دع المتصل يضع السماعة أولاً.
- سجل أي معلومات هامة حال انتهاء المكالمة.

قواعد لاستخدام الهاتف

- الحصول على المعلومات من المتحدث:
- عندما يبلغ الموظف المتحدث بعدم وجود الشخص المعني في مكتبه، فكثيراً ما يكون المتحدث في حالة من التردد والخل وعدم الرغبة في الإفصاح عن حاجته، وغالباً ما يكون رده (شكراً سأتصل مرة أخرى) ويقوم بإقفال الخط حتى دون أن يعرف نفسه، وفي هذه الحالة يلعب الموظف دوراً كبيراً في الحصول من المتحدث على المعلومات اللازمة بطريقة غير مباشرة. وفيما يلي مثل هذه الحالة:

قواعد لاستخدام الهاتف

• الموظف: أحمد غير موجود في مكتبه الآن، ولكن ربما يمكنني مساعدتك، (لاحظ أنه لم يسأل عن اسم المتكلم أو حاجته).

• فإذا مازال المتحدث غير راغب في إعطاء المعلومات فيمكن للموظف أن يستمر في المحادثة على النحو التالي:

• الموظف: هل يمكنني الاتصال بك لاحقاً؟

• المتحدث: نعم أنا (فلان) ورقم هاتفي هو....

• الموظف: هل أبلغ الأخ أحمد برسالة ما يا سيد (فلان)؟

• المتحدث: نعم، وأرجو أن يحدد لي موعداً لمقابلته لبحث موضوع معه

قواعد لاستخدام الهاتف

• تدوين المعلومات:

• يستخدم الهاتف على نطاق واسع في نقل الرسائل الهاتفية في الشركات، كما أن تحديد مواعيد المقابلات والزيارات غالباً ما يتم بواسطة الهاتف. لذا على الموظف أن يقوم بتدوين الرسائل الهاتفية الواردة في حالة غياب الشخص المعني أولاً بأول، مستخدماً في ذلك نماذج وسجلات خاصة لهذا الغرض. وأثناء تدوين الرسائل عليه تحري الدقة في كتابة المعلومات، والطلب من المتحدث تفسير النقاط غير المفهومة، ولا مانع أن يكرر الحديث أثناء تدوينه على مسمع من المتحدث، وذلك للتأكد من صحة ما يكتبه، تجنباً لحدوث أي التباس. ومن هذه النماذج والسجلات ما يلي:

قواعد لاستخدام الهاتف

• سجل الرسائل الهاتفية الواردة

• اليوم والتاريخ

• الساعة

• اسم المتصل الشخص والجهة

• عنوان ورقم الهاتف

• موضوع الرسالة

• توقيع مستلم الرسالة

•ملاحظات

قواعد لاستخدام الهاتف

•إن الأسلوب الذي تعكسه على الهاتف يمكن أن يكون له تأثير كبير على المفاهيم التي يكونها المستمع حولك وحول ما تقوم ببيعه. ضع النقاط التالية في الاعتبار:

•طبيعة الصوت:

•يجب أن تكون نبرة صوتك مماثلة لنبرة صوتك عند الحديث لشخص آخر عبر المائدة (والذي يبعد عنك من ثلاثة إلى خمسة أقدام).

قواعد لاستخدام الهاتف

•المعدل:

•يختلف معدل الحديث اعتماداً على المكان الذي تعيش فيه، ولكن عادة ما يكون المتوسط هو ١٧٥ كلمة في الدقيقة. ولكن إذا كنت شديد البطء، فإن العملاء عادة ما يشعرون بالملل. وإذا كنت شديد السرعة فقد لا يفهمون ما تقول، بجانب شعورهم بالإحباط.

•النبرة / طبقة الصوت:

•إن نبرة الصوت قد تكون عنصراً مفيداً أو عائقاً. استخدم أحد أصدقائك المخلصين ليعطيك فكرة عن نبرة صوتك.

قواعد لاستخدام الهاتف

•التنفس:

•يجب أن تنظر إلى معدتك وهو تعلو وتهبط عند التنفس. فهذا النوع من التنفس يسمح لك بالمحافظة على نبرة صوت أفضل كما تعطي قوة إضافية لصوتك.

•طريقة النطق:

•وهي تشمل مساحات مختلفة كلها مرتبطة بطريقة الحديث:

•طريقة الجلوس: اجلس على النصف الأمامي من مقعدك، فهذا سوف يدفعك إلى الجلوس مستقيم القامة ويضيف لصوتك قوة ووضوح.

قواعد لاستخدام الهاتف

- تحدث بوضوح واختصار.
- كن متحمساً.
- تحدث بأسلوب إيجابي.
- كن مستعداً للاعتراضات.
- تحدث مباشرة في السماعه.
- ضع في اعتبارك شخصية ونمط الآخر.

قواعد لاستخدام الهاتف

- تحدث طبقاً لهدف معين.
- ناقش بدلاً من إعطاء معلومات.
- قدم دائماً شكرك للآخر لما قضاه من وقت معك
- تابع الموضوع إن أمكنك ذلك.

قواعد لاستخدام الهاتف

- إذا كنت المستقبل للمكالمة تذكر ما يلي:
- بادر بتحية المتصل فهذا عرف مهني
- عرف المتصل باسمك والقسم الذي تعمل فيه
- اعرض على المتصل المساعدة أو تقديم الخدمة
- دون نتائج المحادثة أولاً بأول
- توصل مع الآخر إلى تحقيق الهدف من اتصاله
- قدم للعميل التحية في نهاية المكالمة وأعطه وعداً بحل أي مشكلات
- تابع تنفيذ النتائج التي أسفرت عنها المكالمة.

معوقات استخدام الهاتف

• يجب عدم استخدام السجائر، واللبان والحلوى، وتجنب أن ينشغل عقلك بأي شيء أثناء حديثك عبر الهاتف.

• اللهجة العامية: بالرغم من أنها مقبولة كوسيلة للاتصال، إلا أنه من الممكن أن عميلك ليس على علم بلهجتك المحلية. وهذا يخلق نوعاً من البلبلة والإحباط، ولذلك تجنب ذلك قدر استطاعتك.

• المصطلحات الفنية / اللهجات الغربية: من السهل على معظم الناس التحمس لأي تطوير جديد في منتجاتنا وخدماتنا. ولكن يجب أن تضع في اعتبارك أن الآخر لا يهتم إلا بالمكاسب والمنافع التي ستوفرها له. فلا تستخدم المصطلحات الفنية إلا إذا كانت وسيلة لتوضيح مكسب ما.

معوقات استخدام الهاتف

• الأسماء:

• انصت باهتمام لكيفية استخدام العملاء لاسمك وكيفية تقديمهم لأنفسهم. فإذا شعروا بالارتياح لاسمك الأول استخدم هذا الاسم. وإذا كانوا أكثر رسمية ويستخدمون لقب الأستاذ كذا أو السيدة كذا، فيجب أن تسلك نفس الأسلوب. إن استخدام اسم الآخر ثلاث مرات أثناء الحديث من الأمور الطبيعية والعادية.

• استخدام آلة تسجيل:

• إن أفضل وسيلة لتحسين أسلوبك في الحديث هو سماع صوتك ونقد ذاتك. ولكن يجب ألا تشعر بالإحباط. إن التدريب والممارسة تعود عليك بالكثير من الفائدة.

معوقات استخدام الهاتف

• التجهم

• التذمر

• الظهور بصورة الشخص المجهد والمتعب

• التحدث بنبرة واحدة.

• السلبية

• المبالغة في الثقة

معوقات استخدام الهاتف

- لا تمسك بالهاتف تحت الذقن
- التحدث بأسلوب غير مترابط
- التفوه بملحوظات تنطوي على الاتهام
- الجدل

• قفل الخط فجأة

- نسيان تقديم الشكر للمستمع
- محاولة التحدث والقيام بعمل آخر في نفس الوقت

نشاط

- تقوم كل مجموعة بتحديد أهم مشكلات استخدام البريد الالكتروني والهاتف في الاتصال الإداري.
- مناقشة المشكلات التي حددتها المجموعات.

الجلسة التدريبية الحادية عشرة: (معوقات الاتصال وسبل تحسينه)

. أهداف الجلسة التدريبية:

- أن يتعرف المتدرب معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل.
- أن يتعرف المتدرب معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل.
- أن يتعرف المتدرب معوقات الاتصال الخاصة بالرسالة.
- أن يتعرف المتدرب معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة).
- أن يتعرف المتدرب معوقات الاتصال الخاصة بقناة أو وسيلة الاتصال.

المدة الزمنية: (٩٠ دقيقة).

الأنشطة التدريبية:

- تقديم عرض نظري، حول معوقات الاتصال الخاصة بعناصر الاتصال.
- فتح باب الحوار والمناقشة حول آثار معوقات الاتصال من خلال عرض أمثلة يقدمها المتدربون من واقع عملهم.
- تمرين معوقات الاتصال.

إجراءات تنفيذ الجلسة

معوقات الاتصال وسبل تحسينه

- معوقات الاتصال
- معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل.
- معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل.
- معوقات الاتصال الخاصة بالرسالة.
- معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة).
- معوقات الاتصال الخاصة بقناة أو وسيلة الاتصال.

معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

- **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:** كعدم قدرة مخطط الاتصال على تحديد الهدف من الرسالة مما يصيب المستقبل بالتشويش والاضطراب في فهم معنى الرسالة.
- **التحيز والأحكام المطلقة المسبقة تجاه المستقبل:** كأن تكون تلك الأحكام من مبدأ مذهبي أو إقليمي أو عرقي أو عقائدي، أو التحيزات الانفعالية كإسقاط الخبرات السابقة على شخصية المستقبلين.

• معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

- **النزعة المادية:** يتم ذلك حين يتعامل المرسل مع المستقبلين كأشياء أو موضوعات مادية، بدلاً من التعامل معهم كأشخاص لهم مشاعر وآراء، الأمر الذي يحول دون إقامة علاقات إنسانية سليمة معهم.
- **التمركز الذاتي:** أي تمحور المرسل حول ذاته في الرسالة والانشغال بقضايا الشخصية وإهمال مصلحة واتجاهات وقضايا وحقوق الآخرين.

معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

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

معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

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

- **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..الخ، فانخفاض 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.

معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

• **عدم مخاطبة المستقبل بلغته:** فعلى المرسل مخاطبة المتعلم بلغة علمية، ورجل الدين مدعماً كلامه بالشروحات الدينية، ومخاطبة الأمي باللهجة العامية.. الخ (Schwepker, ٢٠١٠, P.١١٣).

• **المكانة التنظيمية:** حيث يزداد الاهتمام بالرسالة كلما ارتفعت المكانة التنظيمية للمرسل.

• **المصداقية:** وتتأثر المصداقية بعوامل أخرى مثل الخبرة والمعرفة، فالعاملون في أية مؤسسة يعرفون المصادر التي يثقون بها وبما يصدر عنها من رسائل، ويهتمون بها اهتماماً بالغاً.

معوقات الاتصال الخاصة بالمرسل

• **مهارات تحويل الرسالة وترجمتها إلى رموز مشتركة بينه وبين الآخرين،** اللغة المنطوقة أو المكتوبة، حتى يتمكن من توصيل المعنى إلى المتلقي، وتتضمن هذه المهارات: القدرة على التعبير في الكتابة والحديث بوضوح واختيار قناة الاتصال المناسبة لنقل المعلومات.

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

• **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.

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

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

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

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

• **سوء التغذية الراجعة:** يحتاج المرسل ليتمكن من توصيل رسالته بشكل فعال إلى الاسترشاد بالمعلومات المستقاة من ردود الفعل اللفظية وغير اللفظية الواردة من المتلقي 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.

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

- **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
- **الانتباه والإدراك:** فمن الضروري أن يكن مستوى المعلومات المقدمة في أمر ما مناسباً لقدرة المتلقي واستيعابه، وإلا فإن قدراً كبيراً من تلك المعلومات سيذهب أدراج الرياح، ولن يتمكن المتلقي من فهمها وحفظها.

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

- **العلاقة بين المتلقي والمرسل:** تؤثر هذه العلاقة في جودة عملية الاتصال فإذا كان المرسل رئيساً للمتلقي فمن المتوقع أن تحظى الرسالة باهتمام وانتباه شديدين، إذ من واجب المروّوس الاستماع إلى ما يقوله رئيسه، لكن إذا انعكس الأمر فمن المحتمل أن لا تجد مديراً يهتم بشدة برسالة مروّوسه.

معوقات الاتصال الخاصة بالمستقبل

- **قدرات المتلقي في تفسير الرموز وفهم معانيها** تؤثر بشدة على جودة عملية الاتصال، لذلك تتباين قدرات العاملين في فهم ما يصدر عن المؤسسة من رسائل نظراً لوجود الفروق الفردية بينهم، أما فيما يتعلق بالمديرين فهناك من ينظر إليهم على أنهم مصدر معظم الرسائل في المؤسسة وليسوا متلقين لها، وعلى الرغم من ذلك بينت نتائج الدراسات أن المديرين الأكفيا يتمتعون بمهارات عالية لفهم رموز الرسائل ويحسنون الاستماع والاستجابة لحاجات المروّوسين، وينظر عدد من الباحثين إلى مهارات فهم اللغة على أنها أهم المهارات على الإطلاق، نظراً لأن جزءاً كبيراً من الاتصالات التي تحدث أثناء العمل تتضمن رسائل شفوية، وغالباً ما يشار إليها على أنها مهارات الاستماع.

معوقات الاتصال الخاصة بالرسالة

- عدم صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل واضحة.
- صياغة الرسالة وما تتضمنه من أفكار بكلمات وجمل تحتل أكثر من معنى لتفسيرها من قبل أكثر من شخص.
- نقص المعلومات الواردة في الرسالة التواصلية.
- عدم تفسير بعض المعلومات والمصطلحات والأفكار الجديدة على المستقبل.

معوقات الاتصال الخاصة بالرسالة

- الحشو الزائد للمعلومات الواردة في الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل ويعيق عملية التركيز على محتوى الرسالة وما تتضمنه من أفكار رئيسية.
- عدم إرسال الرسالة الاتصالية في الوقت المناسب، مما يجعل المستقبل يتجاهلها ويصرف تركيزه عنها.
- صياغة الرسالة الاتصالية بحيث تكون طويلة أكثر من اللازم ويتعذر بذلك بثها أو نشرها في وقت قصير.

معوقات الاتصال الخاصة بالرسالة

- عدم وجود ترابط منطقي بين الأفكار المتضمنة بالرسالة الاتصالية مما يؤدي إلى إرباك المستقبل وتشويش أفكاره.
- عدم القدرة على البرهنة أو التحقق من الفكرة الرئيسية التي تدعو إليها الرسالة الاتصالية، فقد تكون الفكرة غريبة أو حديثة جداً بحيث يكون من المتعذر تصديقها.

معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة)

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

معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة)

- استجابة المقاطعة والاعتراض: هي الاستجابة التي تتم عن طريق مقاطعة استمرارية الرسالة، كأن يقطع 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.

معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة)

• **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 ضمناً سواء في طريقة الجلوس، طريقة الحديث، طريقة المأكل والمشرب، طريقة اللباس..الخ.

معوقات الاتصال الخاصة بالاستجابة أو (التغذية الراجعة)

• **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.

معوقات الاتصال الخاصة بقناة أو وسيلة الاتصال

• **المشكلات اللغوية:** كثيرا ما تؤدي إلى تعطيل عملية الاتصال، بسبب الاختلاف في فهم الأفراد لمعاني بعض الكلمات، فإذا قال لك مديرك في العمل أحسنت، فسوف تستنتج أن عملك أفضل من المتوسط بكثير وأن تقييمه لك سيكون أعلى من المتوسط بكثير، ولكن المدير يمكن أن يفهم من هذه الكلمة أنها وصف للعمل الذي يكاد يقترب من الحد الأدنى للناجح، أي أن هذا المدير لا يمنح أيًا من مروضيه تقديراً أعلى من المتوسط، كما أن المشكلات اللغوية يمكن أن تظهر نتيجة استخدام مصطلحات خاصة بالعمل أو أنها تحتوي اختصارات أو معان لا يفهمها إلا من يعمل في اختصاص معين، وتفيد هذه الجوانب في جعل عملية الاتصال لمن يتقنها أسهل وأسرع، ولكنها قد تؤدي إلى حدوث مشكلات كبيرة إذا كان المتلقي لا يفهم معاني تلك الرموز والمصطلحات.

معوقات الاتصال الخاصة بقناة أو وسيلة الاتصال

• **نوع قناة الاتصال:** وله أثر كبير في كثير من الجوانب المرتبطة بالعمل مثل الرضى المهني فقد تبين أن الرضى المهني يرتبط ايجابيا بالاتصال المباشر وجها لوجه بين المشرفين والمرووسين، ويرتبط سلبيا بالاتصال عن طريق المادة المكتوبة مثل التعميمات والتقارير، كما يتأثر الأداء بنوع قناة الاتصال، فاحتفاظ الشركة بوثائق مكتوبة لكل التوجيهات الصادرة عنها للعاملين بدلا من الكلمة

الشفوية يقلل من احتمال نسيان العاملين لبعض واجباتهم، مما ينعكس ايجابيا على الإنتاجية وفعالية العمل.

. عقبات في طريق الاتصالات الناجحة:

• **الغربة Filtering:** ويقصد بها تنقية معلومات الرسالة من بعض الأجزاء التي يتم استبعادها، وفي الرسائل المتجهة إلى المستويات الأدنى تتم غربة المعلومات على أساس عدم أهميتها للعاملين في المستوى الأدنى، ففي معظم الأحيان تحمل الرسائل المتجهة إلى العاملين تعليمات لتنفيذ واجبات معينة دون أن تحمل شرحا لأهمية تنفيذ هذه الواجبات، وكذلك تلجأ المستويات العليا إلى غربة السائل المتجهة إلى المستويات الأدنى، لأنها تخشى عواقب وقع الرسالة الكاملة على العاملين، فمثلا ربما ترسل الإدارة العليا إلى العاملين تعميما مكتوبا عن إجراءات مقترحة لخفض التكاليف من أجل زيادة الإنتاجية، وعلى الرغم من أهمية ما في الرسالة من معلومات بشأن بقاء الشركة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية فإن الإدارة تلجأ أحيانا إلى غربة ما تتضمنه من معلومات خشية أن يبدأ العاملون بالبحث عن وظائف في أماكن أخرى بسبب توقعهم قيام الشركة بإلغاء عدد كبير من الوظائف وعقود العمل، أما تنقية الرسائل المتجهة إلى أعلى فتحدث إذا كانت المعلومات غير ايجابية وإذا كان المرسل يخشى غضب المتلقي، وفي هذه الحالات يتم تغيير المعلومات لتبدو أقل سلبية مما هي عليه في الواقع، أما التنقية في الاتصالات الأفقية فتحدث عندما يتنافس المرسل والمتلقي على الفوز بأمر معين في المؤسسة التي يعملون لديها، ويلجأ كل واحد منهم إلى غربة المعلومات التي يعتقد أنها تساعد الآخر في الفوز.

. عقبات في طريق الاتصالات الناجحة:

• **المراقبة والحذف Censoring:** ويقصد بها الحذف المتعمد للمعلومات من أية رسالة مبعوثة لشخص آخر، ففي إطار الرقابة والحذف يمكن نختر عدم إرسال الرسالة نهائيا، وتحدث الرقابة بسبب اعتقاد المرسل أن المعلومات غير مهمة للمتلقي أو أنها قد تعطله عن العمل أو تسبب له إرباكا، ففي دراسة قام بها ديفز Davis لدراسة الرسائل المتجهة إلى الأسفل في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة، حيث قدم أعضاء مجلس الإدارة رسالتين إلى مديري المستوى المتوسط ليقوموا بدورهم بتبليغها إلى المستويات الأدنى، وكانت الرسالة الأولى مهمة للغاية لأنها تتعلق بخطط أو اقتراحات أولية لإلغاء بعض الوظائف، والاستغناء عن بعض العاملين. أما الثانية فكانت غير مهمة نسبيا تتعلق بإدخال تغييرات على نظام وقوف السيارات، وأظهرت النتائج أن مديري المستوى المتوسط قاموا بحذف أسماء الأشخاص الذين كانت تعنيهم المعلومات أو تهمهم، فقد تم إرسال المعلومات الخاصة بالتخلي عن بعض العاملين إلى ٩٤% من المشرفين، الذين قاموا بدورهم بإبلاغها إلى ٧٠% فقط من مساعديهم.

أما الرسالة الأقل أهمية فحصل عليها ١٥% من مساعدي المشرفين أي أنها حظيت بنصيب كبير من المراقبة والحذف اكبر بكثير من الرسالة الأكثر أهمية، ويعزى ذلك إلى اقتناع المشرفين بعدم أهمية الرسالة لعمال المستويات الأدنى.

. عقبات في طريق الاتصالات الناجحة:

• **المبالغة Exaggeration:** يحدث التشويه للمعلومات عند الإسهاب في شرح جوانبها أو تضخيمها، وهذا ما يسمى المبالغة، فمن أجل جذب الانتباه إلى مشكلة معينة يجري تضخيم أهميتها وإبراز خطورة آثارها، كأن يقول احد المشرفين لعماله أن تحسين الأداء أمر ضروري وإلا فإن ذلك يمكن أن يكون سببا في فقدان الوظيفة، وفي الاتصال الصاعد يمكن أن نجد بعض العاملين يشرح مشكلة صغيرة بطريقة تجعل منها مشكلة كبيرة لجذب انتباه المشرفين وحفزهم لاتخاذ خطوات لمعالجة المشكلة، كما يمكن أن يحدث التشويه نتيجة تقليل أهمية المسألة، وفي الاتصالات التنظيمية تكون الرسائل الشفوية أكثر عرضة للتشويه من الرسائل المكتوبة، كما أن الرسائل الصادرة عن المستويات العليا والمتجهة إلى المستويات الأدنى أقل عرضة للتشويه من الرسائل الصاعدة إلى أعلى. ولدراسة بعض العوامل المرتبطة بتشويه الاتصالات في المؤسسات، قام أوريلي Oreilly ١٩٧٨ بمقارنة الرسائل الصاعدة الحاملة لمعلومات سلبية بالرسائل الصاعدة الحاملة لمعلومات ايجابية، وتبين أن الرسائل الصاعدة التي تحمل معلومات سلبية تتعرض للتشويه أكثر بكثير من الرسائل الصاعدة التي تحمل معلومات ايجابية، كما وجد الباحث أن انخفاض مستوى الثقة بالمتلقي يرتبط بتشويه اكبر للرسالة، وخاصة إذا كانت الرسالة تحمل معلومات تؤثر سلبا في المرسل ذاته.

. عقبات في طريق الاتصالات الناجحة:

• **غزارة المعلومات:** توجد طرق كثيرة للاتصال داخل المؤسسة مع الرؤساء والعاملين وخارج الإدارة مع الزبائن، وتختلف وسائل الاتصال في غزارة معلوماتها، إن غزارة المعلومات تشير إلى كمية المعلومات التي يمكن نقلها بطريقة فعالة، فالوسيلة التي توفر غزارة عالية مثل التفاعل وجها لوجه ستساعد على فهم اكبر بين الأفراد مقارنة بوسيلة قليلة الغزارة مثل البريد الالكتروني، فالاتصال وجها لوجه يضمن غزارة عالية لان الإشارات اللفظية الكلامية وغير اللفظية يمكن تبادلها وملاحظتها، ويكون في الوقت الصحيح ويسمح بالتغذية الراجعة الفورية.

يعرف الإقناع بأنه قدرة الفرد على جعل فرد آخر يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق أو القوة، أو أي اتصال 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 للاتصال وهي (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل)

نشاط

- بناء على ما تم مناقشته اليوم وخلال الأيام السابقة.
- قدم مع أفراد مجموعتك أفكاراً تراها مناسبة لتحسين الاتصال.

أفكار قدمها المتدربون لتحسين الاتصال

- إذا أردت أن يصدقك الناس فلا بد أن تقول الحقيقة.
- يجب أن تكون متنسقاً مع نفسك في أقوالك وأفعالك.
- استخدم الفكاهة في الوقت المناسب.
- أشرك المتلقي فيما يدور، أعطه معلومات عن ما يحدث وكيف ولماذا؟ فحينما يعرف الناس معلومات أكثر عما يحدث يحسون بالطمأنينة ولا يسيئون الفهم.
- اعترف بالخطأ إذا حدث (من منا لا يخطئ)
- كن دائماً على استعداد أن تقول لا أعرف إذا كنت فعلاً لا تعرف.
- ونختم قل الحقيقة إذا أردت أن يصدقك الناس

أفكار قدمها المتدربون لتحسين الاتصال

- استمع باستيعاب وهدوء وتعاطف مع الآخر.
- احكم على المحتوى، وليس على المرسل، فيجب أن تفهم قبل أن تحكم.
- استخدم أساليب عديدة لكي تفهم تماماً ما يقول الآخر مثل السؤال، اطلب التكرار أو إعادة التعبير ... الخ.
- استخدم حركات جسدية نشيطة حتى تقضى على التشويش.
- اسأل الآخر أن يعطي تفاصيل أكثر، وأعد تفسير ما قيل لكي تتأكد أنك فهمت ثم راجع لمزيد من الفهم.

أفكار قدمها المتدربون لتحسين الاتصال

- استجب بطريقة لطيفة تبين أنك فهمت المشكلة أو القضية وتهتم بمحدثك واهتماماته.
- كن على وعى بلغة الجسم وليس فقط الكلمات بل أنصت لما بين السطور.
- اسأل الآخر عن وجهة نظره أو اقتراحاته ولا تكن دفاعياً فقط.
- كن دقيقاً مختصراً وصريحاً في عرض رأيك.
- كن إيجابياً في إنصاتك.

الجلسة التدريبية الختامية

. أهداف الجلسة التدريبية:

◀ التطبيق البعدي للمقياس.

◀ تعرف آراء المتدربين في البرنامج التدريبي من خلال الحوار والمناقشة معهم.

المدة الزمنية: (٦٠ دقيقة).

الأنشطة:

التطبيق البعدي للمقياس.

التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي من خلال الحوار والمناقشة معهم

. إجراءات تنفيذ الجلسة:

بعد الانتهاء من تطبيق المقياس، تم الاتفاق مع المتدربين على لقاء آخر معهم حتى لو تم هذا اللقاء على شكل مجموعات مصغرة أو فردياً حسب ظروف كل منهم.

ويمكن أن يكون هذا اللقاء للتطبيق التتبعي.

انتهت الجلسة بتناول بعض الاطعمة الخفيفة والمشروبات الساخنة، وتبادل أطراف الحديث.

The Effectiveness of a Training Program to Develop Administrative Communication Skills among a Sample of Workers in the intermediate Administration

An experimental study in a number of Public banks in Damascus Province

Abstract

The research aims to:

- ١) know what to members of the training needs of the research sample of workers in middle management in a number of State-owned banks in Damascus from their point of view.
- ٢) training program to improve the administrative communication skills among workers in middle management within a number of State-owned banks in Syria design.
- ٣) identify the effectiveness of the training program the goal of the current study comparing the scores of the experimental group with the control group scores among these workers before the implementation of the program and immediately after, check the continuing impact of the program after three months from the application of the application end of the end.

To achieve those goals adopted research on curriculum experimental method which is used in the research and studies that cannot adjust Toladtha restraint at all, and stems of this approach from the basic principle is that the effects caused by mutant in mutant that other traceable isolating these Altolten and their study, this experimental design is the measurement design tribal posttest based on the use of experimental groups and the control group, also takes into account the quasi-experimental method adjust the ambient experience as much as possible the conditions such as determining the time of the experiment and physical factors during the application and conditions psychometric sample thoroughly before the experiment, where all be this unequal factors for both groups, and the use of diagnostic tests that are the degree of sincerity and good stability, being careful to isolate the effects of unnecessary or emergency experience.

The number of study sample workers in middle management in the banks (١٥٠) persons at any representation of (٦٧.٨٧٣%) to explore the training needs of the employees in the middle management in government banks in the province of Damascus from their point of view.

Also formed the current study, a sample of ٢٤ workers from working in (٤)

state banks operating in the province of Damascus, and based on the top of their work in the middle management level (Directorate director or head of department or office manager), evenly divided (12 workers experimental sample 12 factor for the control sample), and gender (male, female).

The study adopted the following tools:

- The first tool: A measure of administrative communication skills.
- The second tool: the training program for the development of effective administrative contact based on behavioral-cognitive skills entrance.

After analyzing the results of the study hypotheses and interpreting statistical researcher reached many of the study results, namely:

1. The average total score for the questionnaire for workers in Central departments training needs were high degree, as the arithmetic average of the response Ranklet research sample (3.88). It has been shown from the perspective of the research sample that the most needy skills according to the estimate of managers working in the central departments is the seventh field (management reporting skills), who came in first place with a mean Arrange was (4.01), a high level, followed by the second largest area of skills social with a mean Arrange was (3.98), followed in third place the area of reading skills with a mean Arrange was (3.95), and then came in ranked fourth field speaking skills with a mean Arrange was (3.93), followed ranked fifth the area of the body skills with a mean Arrange was (3.72), followed in sixth place the field of writing skills with a mean Arrange was (3.70), and finally came in seventh in the field of listening skills with a mean Arrange totaled (3.68).

2. There is a statistically significant difference between the mean scores of the experimental group and control group members in the tribal measurement on a scale administrative communication skills.

3. There is a statistically significant difference between the mean scores of the experimental group and the control group members in the dimensional measurement direct on a scale administrative communication skills for the benefit of members of the experimental group in the application of direct posttest.

4. There is a statistically significant difference between the mean scores of the

experimental group in the tribal measurement and measurement direct posttest on a scale administrative communication skills for the benefit of members of the experimental group in the application of direct posttest.

٥. There is a statistically significant difference between the average male and average female degrees degrees members of the experimental group in the posttest direct measurement on a scale administrative communication skills.

٦. There is a statistically significant difference between the average scores of male members of the experimental group in the tribal measurement in direct dimensional measurement on a scale administrative communication skills for the benefit of the application of direct posttest.

٧. There is a statistically significant difference between the average scores of female members of the experimental group in the tribal measurement in direct dimensional measurement on a scale administrative communication skills for the benefit of the application of direct posttest.

٨. There is a statistically significant difference between the mean scores of the experimental group between the direct measurement and dimensional measurement on a scale iterative administrative communication skills.

After discussing the results of research and discussion and interpretation, it suggests researcher follows:

١. Work on the construction workers in State-owned banks capabilities to enable them to work according to the self-capacity to identify the strengths and weaknesses in administrative communication skills effectively, and enhance strength and activated points, and overcome the weaknesses and work to avoid them training in accordance with the behavioral entrance-cognitive strategies.

٢. organize training courses for employees from the level of senior and middle management and lower continuously and periodically (every year, for example), to introduce them to the concept of effective communication, and the difficulties associated with it, and mechanisms to overcome those difficulties.

٣. Include the Faculty of Economics and medium institutes related curricula to work in banks and some approaches that work on the training of students at the administrative communication skills of their workers in the future.

٤. Teamwork considered part of any training program for the development of communication skills, an active part in the success of any training program

aims to reduce the level and impact of communication difficulties among workers in the banking sector.