



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص اتصال وعلاقات عامة

مطبوعة بعنوان:

## محاضرات في مهارات الاتصال في العلاقات العامة

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد: د. جناد إبراهيم

السنة الجامعية: 2025/2024.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص اتصال وعلاقات عامة

السنة الأولى ماستر اتصال وعلاقات عامة

المادة: مهارات الاتصال في العلاقات العامة

أستاذ المادة: جناد إبراهيم

البريد الإلكتروني: E-mail: brahim.djennad@univ-tiaret.dz

الهاتف: (+213) 778200648

أولاً: بطاقة تنظيم المادة من مقرر الوزارة

عنوان الماستر: الاتصال و العلاقات العامة

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسئول عن الوحدة التعليمية:

اسم المادة 3: مهارات الاتصال في العلاقات العامة

الرصيد: 5

المعامل: 2

محتوى المادة: دراسة مفاهيمية وتطبيقية

مفهوم و دور و أهداف الاتصال

مفهوم و عناصر الاتصال الاداري

مهام ووسائل و تصنيفات الاتصال

مهارات الاتصال و فعاليته

مهارة الانصات

مهارة التفكير

مهارة الحصول على المعلومات

مقومات الاتصال في التعامل

معوقات الاتصال

طرق تحسين الاتصال

طريقة التقييم: امتحان كتابي + أعمال أخرى + بطاقة قراءة

المراجع: (كتب، ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ

- مي العبد الله سنو، الإتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات، ط2، بيروت، دار النهضة العربية، 2001

- نصير بوعلي، التلفزيون الفضائي وتأثيره على الشباب في الجزائر، عين مليلة، دار الهدى للطباعة، 2005

- نبيل علي، الثقافة وعصر المعلومات، الكويت، عالم المعرفة، 2001

- السعيد بومعيزة، الأثر السوسيوثقافي لتكنولوجيات الاتصال، المجلة الجزائرية للاتصال، عدد. 14. 1996

- [Jürgen Habermas](#), *L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Payot, [Paris](#), 1997.
- [Bernard Miège](#), *La Société conquise par la communication*, tomes 1 et 2, Presses universitaires de Grenoble, [Grenoble](#), 1996 (t.1) et 1997 (t.2).
- [R. Sennett](#), *Les Tyrannies de l'intimité*, Paris, éd. du Seuil, 1979 (trad. de *The Fall of public man*, 1973).

- Virginie Picon-Lefebvre (sous la direction de), *Les espaces publics modernes, situations et propositions*, Le Moniteur, Paris, 1997.
- [Eric Charmes](#), *La rue : village ou décor ?*, Grâne, Créaphis, 2006.
- Tabin, J.-P., Knüsel, R. & Ansermet, C. (2014). *Lutter contre les pauvres. Les politiques face à la mendicité dans le canton de Vaud*. Lausanne : Éditions d'En bas.
- 

### ثانيا: التعريف بالمادة الدراسية:

1- اسم المادة الدراسية: "مهارات الاتصال في العلاقات العامة"

2- أستاذ المادة الدراسية: جناد إبراهيم

3- عدد ساعات التدريس المعتمدة: 45 سا بمعدل 14 أسبوع في السداسي

4- المستوى: السنة الأولى ماستر (ل م د) تخصص اتصال وعلاقات عامة

5- المتطلبات السابقة لهذا المقرر (إن وجدت):

المعارف المكتسبة في الطور الثاني ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة (العلاقات العامة والمداخل الكبرى لها...).

بالإضافة إلى معارف نظرية عن نظريات الاتصال، حسن التحدث و الانصات و استغلال المعلومات و ذلك

لتمكين الطالب من استخلاص النتائج بسرعة و التي تساعد في اتخاذ القرارات

### ثالثاً: أهداف التعليم

تمكين الطالب في التحكم المعرفي في مفاهيم متشابهة ومعقدة كالإنصات وحسن التفكير و نغني بالمهارة القدرة على عمل شئ و هي درجة الكفاءة و الجودة في الأداء، أي تمكين الطالب من حسن استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ومن بين المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال التحدث بمهارة وذلك باستخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، كما يمكن ذكر بعض الأهداف الأخرى والتي هي:

- تعريف الطلاب بمختلف المفاهيم والمصطلحات الخاصة بمهارات الاتصال في العلاقات العامة.
- تمكين الطالب من التعمق والتعرف على أهم الخطوات والإجراءات الواجب اتباعها لبناء موضوع المهارات في العلاقات العامة والخوض فيه.
- تدريب الطلبة على مراجعة البحوث السابقة وكذا الدراسات والمجلات والدوريات العربية والأجنبية.

## رابعاً: المحاضرات الواجب تناولها "مهارات الاتصال في العلاقات العامة"

الرقم	اسم المحاضرة	عدد الأسابيع	ساعات التدريس
1	مدخل إلى الاتصال	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
2	الاتصال الإداري	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
3	العلاقات العامة	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
4	العلاقات العامة (تابع)	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
5	وسائل العلاقات العامة	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
6	مهارات الاتصال في العلاقات العامة	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
7	أهم المهارات الاتصالية: مهارة التحدث	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
8	أهم المهارات الاتصالية: مهارة الإصغاء	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
9	أهم المهارات الاتصالية: مهارة القراءة – مهارة الكتابة	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
10	أهم المهارات الاتصالية: مهارة الإقناع-مهارة إدارة الاجتماع	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
11	أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
12	أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض (تابع)	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
13	أهم المهارات الاتصالية: مهارة المقابلة الشخصية	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
14	أهم المهارات الاتصالية: مهارة كتابة التقارير الإدارية	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)
15	مهارات الاتصال التكنولوجية في العلاقات العامة	أسبوع واحد	ساعة ونصف (1 سا و 30 د)

### خامسا: مصادر التعلم:

- الاعتماد على مختلف المصادر من قواميس وكتب ومجلات علمية وأبحاث وملتقيات وندوات علمية وغيرها ...
- كذلك الاعتماد على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية الرجوع للمصادر والتي منها مختلف الكتب الموجودة على النت والأقراص المضغوطة وحامل المستندات USB، التي تصب كلها في مقرر المادة الدراسية.

### سادسا: تقييم المقرر الدراسي وعمليات تطويره:

- 1- التقييم بالنظر للطلبة: من خلال التغذية الراجعة من الطلبة عقب كل محور والتي تتمثل في مجموع الأسئلة الفورية التي يبادر بها الطلبة.
- 2- التقييم من قبل الأستاذ: من خلال مدى تفاعل الطلبة مع الأستاذ والدرس المتناول، والتي من خلالها يواصل أو يغير الأستاذ من طريقة التدريس.
- 3- عمليات تطوير التدريس: وتتمثل في:
  - توظيف التكنولوجيا في التدريس.
  - التحديث الدوري للمحاضرات المرتبطة بالمقرر.



## المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال

### تعريف الاتصال:

الاتصال في اللغة الإنجليزية هي Communication وتعني "تبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة فهي عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها من خلال استخدام الرموز. ويحدث الاتصال عندما يقوم الشخص بإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والمشاعر مع الآخرين. وهذا الأمر لا يشمل اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، ولكنه يشمل كذلك لغة الجسد، وأسلوب الشخص في طريقة تعبيره للآخرين<sup>1</sup>.

كما ان الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة او المجتمع، وتبادل الأفكار والمعلومات والتجارب بينهم، لتحقيق أهداف معينة للفرد أو الجماعة أو المجتمع. وتبعاً لنوع العلاقة بين الأفراد، ونوعية الأفكار والمعلومات أو تبعاً للأهداف فإنه يمكن تعريف نوعية الاتصال، فيكون لدينا الاتصال التربوي، والتعليمي، والإداري، والاجتماعي، والإعلامي، والثقافي... إلى آخر هذه الانواع التي ترتبط بنوعية مضمون أو محتوى الاتصال (الأفكار والمعلومات) أو أهدافه<sup>2</sup>.

### أهمية الاتصال:

تظهر أهمية الاتصال في حياتنا اليومية في الإجابة على السؤال التالي: لماذا نتصل بالآخرين؟ فالفرد يتصل لكي يشبع حاجاته الأساسية، ويتصل لكي يشعر بالإحساس الاجتماعي المرتبط بوجوده داخل الجماعة أو المجتمع، وغيرها من الدوافع والأسباب اليومية التي تجعلنا نتصل بالآخرين وتجعل الاتصال ضرورة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ياحي جمال، مطبوعة بيداغوجية في مادة الاتصال، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، 2022/2021، ص

<sup>2</sup> الاتصال، أهميته. أنواعه. وسائله، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2008/2007، ص10.

<sup>3</sup> الاتصال، أهميته. أنواعه. وسائله، المرجع نفسه، ص ص 11-13.

أما بالنسبة للمؤسسات فالاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة، باعتباره أداة مكملية للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف والتخطيط أو بتنفيذه وتوجيهه ومراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف، ويمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم. والاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال. وتزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة إذ أصبحت الاوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي، وهو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال ومن واجبه الاهتمام به وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة<sup>1</sup>.

كما أن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من أهمها<sup>2</sup>:

- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتداول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها.

- عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفعها وسلامتها. فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزا امام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص12.

<sup>2</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص13.

- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.
- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية حيث تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الاهداف، كما ان ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يتضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل وخارجه.

### عناصر العملية الاتصالية:

وتتمثل فيما يلي:

- المرسل أو المصدر (Source): يمكن أن يكون شخصا او جماعة أو كتابا او تلفزيونا أو محطة.
- وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقريب، والقدرة على التأثير.. إلخ. وقد دلت الدراسات على ان مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما ان هناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أوبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2022 - 2023، ص ص 9.

الترميز (Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال<sup>1</sup>.

الرسالة (Message): وتمثل موضوع الاتصال، وقد تكون توجيهها، نصيحة، معلومات، مقترحات، ملاحظات أو أية مجموعة أخرى من المعاني التي يرغب المرسل نقلها إلى المتصل به<sup>2</sup>.

وسيلة الاتصال (Channel): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها، مسبقا. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها<sup>3</sup>.

مستلم الرسالة (Recipient): إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة على فهمه، واهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الاجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق<sup>4</sup>.

تحليل رموز الرسالة واستيعابها (Decoding): إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم على استيعاب الرسالة وإدراك

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 9.

<sup>2</sup> غانم فنجان موسى، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، 1983، ص 28.

<sup>3</sup> أوبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 10.

المعاني والمفاهيم الواردة فيها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز كلما كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة<sup>1</sup>.

**التغذية العكسية (Fssdback):** إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا<sup>2</sup>.

**التشويش (Anthropy):** تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال، وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلباً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسناء مشري، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021-2022، ص 18.

<sup>2</sup> أوبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 11.

## المحاضرة الثانية: الاتصال الإداري

### الاتصال الإداري:

#### تعريف الاتصال الإداري<sup>1</sup>:

يعرف مُجد فهمي العطرزي الاتصال الإداري على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

كما عرفه مُجد علي بانه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى.

في حين عرفه الهواري سيد محمود بانه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير.

كما يعرف THAYER الاتصال الإداري بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملة الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

- نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.
- نظام إيصال الأوامر: التعليمات.

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص ص22-23.

- نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلام، التدريب...

### أشكال الاتصال الإداري:

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قناعات إدارية يتوقف طولها على النموذج الإداري المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق، فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي، وكذلك يختلف نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة وهكذا، وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى<sup>1</sup>:

- الاتصال الداخلي ويركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.
- الاتصال الخارجي ويركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

### الاتصال الداخلي وأشكاله<sup>2</sup>:

يركز الاتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم (عامل، إطار)، فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتكملة ضرورية للاتصال التسويقيين أجل دفع وتعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

أ- تعريف الاتصال الداخلي: وعرف الدكتور عزي عبد الرحمن الاتصال الداخلي بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير فب المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص ص 23.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 23-24.

وإن المقصود بالاتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل وتوضح النشاط، بل هي كذلك انتشار الرموز والقيم التي تنقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات وطاقات التمهين والتبصر.

وقد يكون الاتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، كما قد يكون في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات قصد أداء وتسهيل العمل، وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جمع النشاطات الاتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، من احاديث رسمية إلى اجتماعات ولقاءات رسمية، ويعتمد على وسائل متعددة مثل: جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات... إلخ.

أي أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ وتنمو وتتطور فئة وحيدة ومتجانسة يطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة.

**ب- أشكال الاتصال الداخلي<sup>1</sup>:** هناك نوعين من الاتصال داخل المؤسسة، اتصال رسمي قائم عبر الدوائر والقنوات الرسمية، واتصال غير رسمي يحمي مجموعة من الخصائص كشفت عليها مدرسة بالو-ألتو، إذ تأكد منذ سنوات أن هذا الأخير يلعب دورا في حسن أو سوء سير العلم، وهو ما جعل الباحثين يركزون على دراسته باعتباره أحد أقطاب الاتصال الداخلي.

**ب-1- الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، إذ تحدد المنظمات طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد، ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المنظمات، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والخطابات والاجتماعات الرسمية وما شابه ذلك، ويأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات:

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص ص 24-25.



● **الاتصال النازل:** وهذا يعني أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى

المرؤوسين، أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم مثلاً، أو دون المطالبة بمناقشة تلك الآراء والاقتراحات.

● **الاتصال الصاعد:** وهو عكس النوع السابق، حيث يستطيع المرؤوسين تقديم اقتراحات

أو حقائق أو ربما شكاوى للرؤساء.

ويلاحظ أن التفاعل في هذين النوعين في اتجاه واحد وفي كلتا الحالتين يكون رأسياً.

● **الاتصال الأفقي:** هذا النوع له أهمية كبيرة لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل وهي

تتم بين المستوى الواحد وتتمثل هذه الاتصالات في اجتماعات... إلخ، ويساهم الاتصال

الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظراً لوضوح الرؤى أما الجميع واخذ كافة

وجهات النظر في الحسبان. فهي بذلك اتصالات إيجابية بناءة تهدف إلى تبادل

معلومات وأفكار وآراء وتكفل سرعة حل مشكلات العمل الروتينية وتسيير دفعة العمل

اليومي.

**ب-2- الاتصال غير الرسمي<sup>1</sup>:**

ويتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطريقة التقليدية في تبادل المعلومات أو

الأفكار أو غيرها.

فقد عرف الدكتور أحمد زكي بدوي الاتصال غير الرسمي في كتابه معجم مصطلحات الإعلام بأنه "

الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 25-26.

النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي، أو بعيدا عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص".

ويمتاز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من المميزات نلخصها في النقاط التالية:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن المدير.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

## 2- الاتصال الخارجي<sup>1</sup>:

يعرف بأنه مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، تقوية، وتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> دحدوح منية، محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 26-27.

ويعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل الاحوال لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة لها صلات مع أفراد المجتمع. ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها وبين جماهيرها، وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، وإنما يجب ان تبنى على أسس متينة وخطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها.

أما الدكتور الطهطاوي فيرى ان الاتصال الخارجي يشكل همزة وصل بين المؤسسة ومختلف الهيئات والمنشآت للوصول إلى اهداف تتحقق من وراء هذه العلاقات ويساعد الجماهير على نقل وجهات نظرهم تجاه المنظمات الإدارية ونشاطها سواء كان ماديا أو معنويا، والتعرف على خدمة الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات وعراقيل.

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي اتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي وموظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الاخيرة إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي وذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما وفعالا.

## المحاضرة الثالثة: العلاقات العامة

### تعريف العلاقات العامة:

العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة، تعتمد على التخطيط، وتعمل بين طرفين هما المنظمة وجمهورها عن طريق الاستخدام الملائم للاتصال ووسائل الإعلام بهدف تحقيق أهداف الطرفين بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

كما عرفها كانفيلد بأنها: الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه.

ويقول ايغي لي: أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، وأن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياساتها لخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم<sup>2</sup>. ويعرفها هالو بأنها:

" وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنشأة وجمهورها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام وتحدد وتؤكد المسؤولية الإدارية تجاه اهتمامات الجماهير، وتساعد على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام لتنبؤ يساعد على التبكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، الأسس والمهارات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص15.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير، كلية الدعوة والإعلام، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1407-1408 / 1986-1987، صص 25-26.  
<sup>3</sup> عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص26..

## مسميات المنشغلين بوظيفة العلاقات العامة:

توجد العديد من المسميات التي تطلق على المستغلين بمهنة العلاقات العامة، ومنها<sup>1</sup>:

1- الناشر Publicist وهو المسؤول عن علاقات المؤسسة بوسائل الإعلام، ويعمل على جذب التغطية الصحفية والإذاعية والتلفزيونية لأخبار المؤسسة، ولا يشمل عمله على الجوانب الاستشارية والإدارية الخاصة بمهنة العلاقات العامة.

2- المسؤول الصحفي Press officer ولا يتميز هذا المسمى بالوضوح، حيث يندرج تحته مهام التعامل مع وسائل الإعلام بالإضافة إلى مهام العمل في مجال العلاقات العامة بصفة عامة.

3- ممارس العلاقات العامة Public Relation Practitioner وهو الشخص الذي يعمل لصالح شركة او مؤسسة بعينها وليس وكالة متخصصة في تقديم الخدمات الاستشارية في مجال العلاقات العامة.

4- المتحدث الرسمي Spokesperson وتستخدم بعض الصحف هذا المسمى للإشارة إلى رجل العلاقات العامة الذي يتولى مهمة التحدث بالنيابة عن إدارة المؤسسة في أوقات الأزمات دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية للقيام بهذا الدور.

5- خبير التشويش Spin Doctor وتستخدم بعض وسائل الإعلام هذا اللقب للتعبير عن فكرة إصرار ممارسي العلاقات العامة على نشر رسائل اتصالية محابية لمصالح الجهات التي يمثلونها مما يربط مهنة العلاقات العامة بصورة الخداع والتضليل في أذهان الجمهور.

<sup>1</sup> محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، قدمت هذه استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص 30.

## أهداف العلاقات العامة:

تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>:

- ✓ تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة.
- ✓ التوفيق بين مصالح المؤسسة والجمهور.
- ✓ تحقيق علاقات يسودها الوثام والوفاء بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة.
- ✓ اتخاذ الإحتياطات اللازمة بما يجنب المؤسسة التعرض للمشكلات من خلال إعداد البرامج الوقائية والتحسب لها.
- ✓ الدفاع الموضوعي الصادق عن المؤسسة ضد كل ما يقال أو يشاع أو ينشر عنها.
- ✓ الحرص على اجتذاب أفضل المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بدراسة الرأي العام الداخلي والخارجي والوقوف على أحدث طرق قياسه.
- ✓ رصد الميول والاتجاهات وتحليلها واعتبارها مؤشرات لمكانة المؤسسة في المجتمع.
- ✓ تقديم المشورة المدروسة للإدارة العليا عند اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- كما تهدف العلاقات العامة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة.
- تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الفعالية "Effectiveness" سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى ما تقوم به العلاقات العامة من جهود أو أنشطة.
- نشر الحقائق والمعلومات الموضوعية التي من شأنها خلق علاقات التوافق بين المؤسسة والجمهور، والعمل كوسيط ينقل آراء الجماهير وأفكارها إلى المؤسسة بحيث يمكن تعديل سياستها بما يتفق مع توقعات الجمهور.

<sup>1</sup> شذوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص ص 57-58.

- تدريب الجمهور الداخلي والخارجي على المشاركة في المسؤولية الاجتماعية، انطلاقاً من هدف

أساسي ألا وهو تحقيق التضامن بين المؤسسة وجمهورها.

وعلى أية حال فإن عملية تحديد الأهداف سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى

كل وظيفة تمثل خطوة أساسية في مجال تخطيط أعمال المؤسسة ويتبعها رسم السياسات الإدارية

اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف على اختلاف نوعياتها ومستوياتها الزمنية، كما ينبغي تحديد

الوظائف والنشاطات وحصر الموارد والإمكانات المادية والبشرية لتنفيذ تلك الأهداف، وتزداد

عملية تحديد الأهداف غموضاً كلما كانت الوظيفة الإدارية مستحدثة نسبياً وهو ما تعاني منه

إدارة العلاقات العامة في أغلب المؤسسات.

### وظائف العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف يمكن تقسيمها من خلال ثلاثة محاور رئيسية<sup>1</sup>:

#### أولاً: الوظائف الخاصة بالجمهور الداخلي:

- بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
- رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجيهات المنظمة وتحديد دور العاملين في انجاز هذه السياسات والأهداف.

<sup>1</sup> يسرا حسني عبد الخالق، العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، ط1، 2015، ص ص22-24.

- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة أو بشأن سياستها وخططها الحالية والمستقبلية.

- جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة والمحافظة على استمرار الكفاءات للعمل بها.

#### ثانيا: الوظائف الخاصة بالجمهور الخارجي:

- تعريف الجمهور بالمنظمة وإنتاجها أو خدماتها بلغة مبسطة بهدف الحصول على تأييد الجماهير للمنظمة وأنشطتها.

- شرح سياسة المنظمة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات أو التغيرات التي تطرأ عليها بهدف قبوله إياها والتعاون معها.

- مساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم وذلك من خلال مده بكافة المعلومات الصحيحة الصادقة ليكون رأيه مبنيا على أساس من الواقع والحقيقة.

#### ثالثا: الوظائف الخاصة بالمنظمة ككل:

- مد المنظمة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- حماية المنظمة ضد أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
- التأكد من أهداف المنظمة وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا والعكس.
- تنسيق العلاقات العامة بين الإدارات المختلفة في المنظمة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي من ناحية أخرى.
- تطوير التقنيات أو التكتيكات المناسبة للاحتياجات الخاصة بالاتصال مع مجموعات العملاء المتعددة.



## المحاضرة الرابعة: العلاقات العامة

### مبادئ العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة هي عبارة عن نشاط إنساني مستمر يهدف إلى توجيه السياسات والخدمات والأعمال المتعلقة بالأفراد والجماعات العاملين في المنظمات المختلفة وذلك بهدف الحصول على ثقتهم، وهي من أجل تحقيق ذلك تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية نذكر منها<sup>1</sup>:

- العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية كالتخطيط، التنظيم والتنسيق والتقييم وكذا البحث العلمي، مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة الأخرى.
- العلاقات العامة تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، لأن العلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة الإيجابية المباشرة من كلا الطرفين، فهي تعكس وجهة نظر المؤسسة لمختلف فئات الجمهور، وتعكس وجهة نظر فئات الجمهور إلى المؤسسة، فبذلك تكون العلاقات العامة عبارة عن اتصال ذو اتجاهين.
- العلاقات لعامة لا تقتصر على مؤسسات معينة، بل إنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة أيا كان نشاطها.
- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسؤوليتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها بتنمية الثقة والاحترام المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها.

<sup>1</sup> باشوشي كنزة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة العلاقات العامة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص ص 47-49.

● معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يستوجب تفهمها لطبيعة السلوك البشري.

● ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا، حيث لا بد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أن هذه الأخيرة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة، لا يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، حيث أنه من دون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس الحقيقة والصدق لكسب ثقته وتعاطفه، فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكل فعال.

● نشر الوعي بين الجماهير بشرح سياسة المؤسسة وخططها وتبيان مميزات وفوائدها والمنافع التي سوف تعود على كل فرد يعمل بها أو له علاقة خارجية بها، لا توجيه الرأي العام، ودفع الجماهير إلى تأييد السياسات العامة للمؤسسة.

### متطلبات العمل في مهنة العلاقات العامة:

#### 1- أهمية توافر سمات خاصة لدى ممارسي العلاقات العامة<sup>1</sup>:

يتطلب أداء كل عمل من الأعمال استخدام بعض القدرات والاستعدادات الخاصة، ذلك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم اختلافا واضحا في السمات العضوية والذهنية، وفي الميول والاتجاهات أيضا. وتتعامل مهنة العلاقات العامة مع الحقائق وتخدم الجماهير المتنوعة، ومن ثم فليس كل إنسان قادر على أن يمارسها، بل يجب على من يعمل في هذا المجال أن يقدر نتائج عمله ويعرف مدى تأثير هذا العمل على عقول الأفراد.

<sup>1</sup> محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

ولم تعد مهمة ممارسة العلاقات العامة مهمة ارتباطية، ولا يمكن أن تتم على أساس الخبرة فقط، فقد تحولت مهنة العلاقات العامة من مجرد إقامة الحفلات والولائم لتصبح علم تكنولوجيا حديثة لها قواعدها وأصولها، ولذلك يحتاج العمل بهذه المهنة إلى خبراء في هذا المجال تتوافر لديهم الشروط الشكلية والموضوعية التي تؤهلهم لتولي مسؤولية هذا العمل، ومع تطور الشركات والمنظمات ووسائل الإعلام، فإن ممارسة العلاقات العامة باتت تتطلب موظفين مؤهلين يتمتعون بالمعرفة والكفاءة. وترتبط المتطلبات التي يجب توافرها فيمن يمارس العلاقات العامة بطبيعة المهام والوظائف التي يجب عليه القيام بها. ويعني هذا وجود علاقة وثيقة بين قيم المهنة وطبيعة النشاط المنوط بها من ناحية وبين السمات الشخصية والمهارات العلمية والمؤهلات التعليمية التي تتوافر لدى ممارسيها من ناحية أخرى. إن ممارسة العلاقات العامة له موقع مؤثر في الحياة الاجتماعية والرسمية وعليه بالحصانة واللياقة والرصانة والجد في أحواله وأعماله ويتجنب التفاخر والمباهاة وعليه أن يتفاعل مع الناس على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، وعليه أن يتميز بالتبصر والحرص والأمانة والنزاهة والسمعة والطيبة والهدوء والمرونة وغيرها من السمات الذاتية. ويمكن عرض أهم سمات العمل بمهنة العلاقات العامة في إطار التصنيف التالي:

#### أ- السمات الخاصة بشخصية ممارس مهنة العلاقات العامة<sup>1</sup>:

وتتعلق هذه السمات بتوافر مجموعة من الاستعدادات الطبيعية لدى ممارسي العلاقات العامة، والتي تساعد على تطبيق الأصول العلمية للمهنة تطبيقاً سليماً. وتتمثل أهم أنواع المتطلبات فيما يلي:

#### 1- صفات ظاهرية: ومنها.

- بشاشة الوجه وعدم التهجم.
- المظهر الحسن الذي يؤدي إلى تقبل الآخرين لشخصية ممارس المهن ، خاصة وأن بعض فئات الجماهير يحكمون على العاملين بالمهنة من خلال المظهر فقط.

<sup>1</sup> محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، المرجع السابق، ص 33-35.

**2- صفات نفسية: ومنها:**

- الرغبة القوية في المعرفة، والسعي الدائم نحو التعلم واستكشاف الحقائق.
- التفاؤل وسعة الصدر.
- توافر خاصية الاستطلاع.
- القدرة على التعرف على مصالح الآخرين ومشاعرهم، من خلال القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر الشخص الآخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص.
- التميز بالاستقرار النفسي والاتزان الوجداني.

**3- صفات ذهنية: ومنها:**

- الذكاء وسعة الخيال والتفتح الذهني، حيث تحتاج مهنة العلاقات العامة إلى أن يمارسها أشخاص يتمتعون بعقليات متفتحة وقدرات ذهنية متقدمة، ذلك أن العقيلة الارتجالية لا تصلح للعمل في مجال العلاقات العامة لأن تقديم النصيحة والمشورة يتطلب عقلية ناضجة تستطيع مساعدة قادة المنظمة على اختيار طرق حل المشكلات الاتصالية التي يواجهونها.
- الدقة العقلية والانتباه إلى التفاصيل البسيطة.
- المرونة والقدرة على الفهم السريع وسرعة البديهة، بالإضافة إلى التفكير المنطقي والعقلية المنظمة، والقدرة على الإدراك الواضح وتقدير المواقف والتنبؤ بها، والقدرة على النظر إلى الأمور من وجهة نظر الآخرين.

**4- صفات سلوكية:**

- يعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم متطلبات العمل بمهنة العلاقات العامة، ومع تزايد وعي الجماهير أصبحت صفات الصدق والأمانة من أهم متطلبات النجاح في مهنة العلاقات العامة، كذلك فإن العلاقات

العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والامانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.

- الاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين وتفهم ظروفهم بنجاح.
- تحمل المسؤولية وعدم التهرب منها أو محاولة إلقاءها على عاتق الآخرين.
- تقبل النقد الموضوعي.
- المواظبة والانضباط في السلوك.
- حسن التصرف وسرعة الاستجابة.
- المبادرة في اقامة الاتصال والتي تعني القدرة على بدء الحديث وخلق المناسبة للاستمرار فيه.
- التمتع بالشخصية المتحركة Mobile Personality والتي تعني تميز الفرد بمقدرة عالية على تمثل أوجه الحياة الجديدة في المجتمع الذي يعيش فيه والتفاعل مع التغيرات الاجتماعية مما يتيح لصاحبها فرصة المشاركة الفعالة في الحياة.

#### ب- المتطلبات الخاصة بمعرفة ممارسة مهنة العلاقات العامة<sup>1</sup>:

لا يستطيع القيام بأداء المهنة إلا كل شخص حصل على قسط من العلم والثقافة والتدريب، ولا يتحقق إنجاز مهام المهنة في المجتمع المعاصر عن طريق التقليد والمحاكاة، ولكنه يتحقق عن طريق مؤسسات علمية مقننة، وتتمثل أهم الخبرات المعرفية التي ينبغي توافرها لدى ممارسي العلاقات العامة في نوعين هما:

#### 1- خبرات معرفية هامة:

ويؤكد خبراء العلاقات العامة على ضرورة توافر خلفية معرفية لدى ممارسي المهنة في مجال العلوم الاجتماعية، والتي تمكنهم من إجراء البحوث العلمية عن أسباب السلوك الإنساني وعوامل نجاح أو فشل جهود العلاقات العامة مع الجماهير المختلفة، ويعد أهم مجالات المعرفة المتصلة بمهنة العلاقات العامة:

<sup>1</sup> محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، ص ص 36-37.

- علم النفس والاجتماع اللذان يساعدان ممارس المهنة على الإلمام بطبيعة السلوك البشري وبأنماط شخصية الفرد وكيفية استفادة نشاط العلاقات العامة من تطبيقات العلوم السلوكية في التأثير على اتجاهات وسلوك الجماعات التي تكون بيئة المنظمة.
- أصول البحث العلمي ومناهجه وأساليبه والأساليب الإحصائية وطرق قياس الرأي العام واتجاهات الجماهير.
- السياسة والاقتصاد اللذان يؤدي الإلمام بهما إلى التعرف على الأحداث الخارجية، وإدراك الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة بعمل الممارس.
- علم الإدارة، حيث يجب أن تتوفر لدى ممارسة العلاقات العامة المعرفة الإدارية التي تساعد على استيعاب السياسات الإدارية وفهم توجهات الإدارة العليا.
- الإلمام بطبيعة عمل المؤسسة التي ينتمي إليها الممارس وأهدافها وأنشطتها والحرص على التعرف على توجهات الإدارة المستقبلية تجاه الأحداث الجارية.

## 2- خبرات معرفية متخصصة وتتمثل في:

- الفهم الكامل لطبيعة وسائل الاتصال بجميع أنواعها وكيفية استخدام كل وسيلة منها بكفاءة عالية، وتفهم مشكلات حرية الصحافة ومسؤوليات الإعلام وتطبيق ذلك في مجال العلاقات العامة.

## المحاضرة الخامسة: وسائل العلاقات العامة

### جمهور العلاقات العامة:

لكل مؤسسة من المؤسسات جمهورها الذي تتعامل معه وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والعلاقات العامة الناجحة تستند إلى شار أساسي وهو أعرف جمهورك، إذ أن معرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال المؤثر به، وتوجد مجموعة أساسية من الجماهير تتعامل معها المؤسسة داخليا وخارجيا<sup>1</sup>:

- الجمهور المحلي: وتعتمد العلاقة بالمجتمع المحلي على طبيعة المؤسسة وما تقدمه من سلع، أو خدمات وتعد سياسة حسن الجوار "good neighbor policy" أكثر السياسات حكمة، كي تتبعها إدارة العلاقات العامة.

- جمهور المؤسسات الأخرى: ويتمثلون في الأفراد الذين يوجدون في مؤسسات أخرى ويرتبطون بعلاقات خاصة مع المؤسسة، وقد لا يكونون أعضاء في مؤسسة معينة بالذات وإنما يقدمون خدماتهم لكل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات ويكونون بمثابة ناقلين للصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة.

- الجمهور الداخلي: ويتكون الجمهور الداخلي من كافة العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بالأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة، وتسعى العلاقات العامة إلى تدعيم علاقاتها بالجمهور الداخلي كخطوة أساسية للانطلاق إلى علاقات جيدة مع الجمهور الخارجي، ز تمثل الجماهير الداخلية جماعة من الأفراد تربط بينهم وحدة اجتماعية يكون الولاء لها، ويتميز الجمهور الداخلي بقدر من الاستقرار نتيجة لتواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده ونظمه، بما يكفل خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي.

<sup>1</sup> شدون علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-254.

● الجمهور الخارجي: ويشمل جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من الخارج ويرتبطون بها ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، وينقسم الجمهور الخارجي إلى جمهور نوعي باختلاف علاقاته بالمؤسسة، ولقد كانت العلاقة العامة فيما مضى تعطي أكبر اهتمامها إلى الجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي لكسب تأييد تلك الجماهير وإقبالها على خدمات، أو منتجات المؤسسة، إلا أن المؤسسات أخذت تواجه بالعديد من الصعوبات، مما دفع خبراء العلاقات العامة إلى الاهتمام بالجمهور الداخلي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل والاهتمام بدراسة وقياس آرائهم مما ينعكس بتحقيق الرضا الذي ينتقل عن طريق الصورة الذهنية إلى الجمهور الخارجي، وتأسيساً على ما سبق فإن إدارة العلاقات العامة الناجحة تهتم بوضع الجمهور الداخلي والخارجي محلاً للاهتمام والدراسة، بحيث يكون هدف المؤسسة التعرف على آراء واتجاهات وميول جماهيرها الداخلية، والخارجية على حد سواء لتحقيق الهدف النهائي وهو كسب التأييد لصالح المؤسسة.

● الجماهير النوعية: (الداخلية والخارجية): الجماهير النوعية هي عبارة عن جماعات من الأفراد لها مصلحة أو مصالح واحدة وتميزها المهن والمهارات التي تملكها أو وجهه النظر التي تجمع أفرادها في بعض الأمور أو القضايا الخاصة أو ألوان النشاط التي تمارسها، وتؤثر تلك الجماهير النوعية في الرأي العام فيما يختص بالوضعيات والأمور محور اهتمامها.

### وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

تستخدم العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي وسائل الإعلام المختلفة، وأهميتها وسائل الاتصال الجماهيري التي لا غنى لأية مؤسسة عنها في الوقت الحاضر، وهي الصحف اليومية والمجلات والإذاعة الصوتية والإذاعة المرئية (التلفزيون) والفيلم السينمائي، فتقسم وسائل الاتصال في العلاقات العامة إلى مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، المركز الديمقراطي لعربي، برلين، ط1، 2024، ص ص 44-46.



## أولاً: الوسائل المباشرة:

الوسائل المباشرة للاتصال ربما أكثر الوسائل فاعلية وتأثيراً في الجماهير لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشراً، أي وجهاً لوجه، يعني أن ما يريد أن يقوم، وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة، وتأخذ هذه الوسائل المباشرة الأشكال التالية:

- **تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة:** تنظيم الحفلات يدخل في اختصاص إدارة العلاقات العامة ويمثل

نوع من الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المنشأة أو الجمهور المتعامل معها.

- **الاشتراك في المسابقات العامة:** من ضمن وسائل الاتصال المباشر بالجماهير الاشتراك في المسابقات العامة

أو مسابقة التلفزيون أو الراديو، أو مسابقات شهر رمضان، ولا يخفى ما تمثل هذه المسابقات من اهتمام خاصة من الجمهور قد يساعد بدوره في زيادة مبيعاتها.

- **المشاركة في الحياة العامة:** عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة

التي يشترك فيها أعداد كبيرة من الجمهور مثل الحفلات العامة أو الاحتفالات الرسمية التي تقيمها الدولة وأجهزتها لكي تشارك فيها الإدارة بمجهود ملحوظ، وتساهم بعمل أو تقديم هدايا أو عمل باقات ورد، وحتى في حالات الوفيات أو الجنازات الكبرى تقوم العلاقات العامة بتقديم العزاء.

- **خدمة المجتمع المحلي:** يتم تقديم خدمات عديدة للمجتمع المحلي، مثل: إنشاء حضانة لأبناء الحي، أو

مستوصف علاجي للمرضى أو عمل حضانة أو سوبر ماركت أو جمعية تعاونية لخدمة البيئة في المنطقة التي يوجد بها المصنع أو مكاتب المنشأة.

- **رعاية العاملين بالمنشأة:** تعتبر رعاية العاملين من الوسائل المباشرة للاتصال مع العاملين بالمنشأة ففيها

تقدم الخدمات في حالات العجز أو الإصابة وكذلك في حالات الوفيات وغيرها من المواقف التي تستدعي وقوف المنشأة إلى جوار عمالها وإشعارهم بحرصها على راحتهم.

- مخاطبة الجمهور: تعتبر مخاطبة الجمهور من وسائل الاتصال المباشر التي قد تعني إجراء الحوار المفتوح مع عينة من الجمهور، أو دعوة مجموعة من الجمهور والتحدث إليهم في شكل خطاب معين يلقيه أحد كبار المسؤولين ويوضح فيه وجهة النظر التي ترغب المنشأة في تعريفها لهذا الجمهور.
- المقابلات الشخصية: المقابلات الشخصية هامة جدا في مجال العلاقات العامة تختلف عن المقابلات في أي مجال آخر، لأنه قد يتوقف على هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين في الآخر، ومن آداب المقابلة أن يقوم المقابل بالاستماع إلى رأي وأفكار الشخص الذي دعاه للمقابلة، وأن يحترم هذه الآراء، ويظهر له أننا مقتنعون بما لديه من آراء حتى ولو كانت هذه الآراء غير مرضية.
- الزيارات: الزيارات تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل عليها إدارة العلاقات العامة وفي تنظيم زيارات الجمهور لمواقع الشركة وخاصة لمصانع أو أماكن العمل التي تتميز بالإتقان، والإجادة التي تلفت نظر الجمهور وتشجعه على احترام المنشأة، والإقبال على التعامل معها.

### ثانيا: الوسائل المقروءة والمكتوبة<sup>1</sup>:

- الوسائل المقروءة أو المكتوبة في الاتصال هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة، سواء بالنشر في الصحافة، أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والكتيبات المطبوعة.
- الجرائد اليومية: لقد كانت الصحافة لفترة طويلة من الزمن هي الوسيلة الوحيدة الواسعة الانتشار والتي يمكن أن تستخدمها إدارة العلاقات العامة في نقل الأخبار أو الرسائل الإعلامية إلى جمهور المتعاملين معها من مختلف المستويات والأنواع.
- المجالات: أما المجالات فهي وسائل توزع أو تظهر في التوزيع الإعلامي كل فترة معينة، أسبوع أو أسبوعين أو شهر أو ربع سنة، وتختلف المجالات عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 46-47.

أو لها جمهور من القراء يختلف من مجلة لأخرى، ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي نريد نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة لأن كل مجلة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه.

- مطبوعات المنشأة: كثيرا ما تعتمد المنشأة التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المنشأة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راق من الإخراج الفني، ومثل هذه المطبوعات قد تتعدد وتتخذ عدة أشكال منها: النشرات، الموجز المصور والمطبوع، الدوريات، الأدلة الإرشادية، الكتيبات المطبوعة، الرسائل البريدية.

### ثالثا: الوسائل المسموعة<sup>1</sup>:

وتقسم هذه الوسائل إلى ما يلي:

- الإذاعة: تعتبر الإذاعة وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة والهامة في الوقت الحاضر، وتلعب أخطر الأوراق في التأثير على الرأي العام والجمهور ويمكن أن يكون لها تأثير أقوى من الصحف ولذلك سميت بالصحف الناطقة وتمتاز الإذاعة باعتبارها وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة بالحوية وهي لا تتطلب من المستمع دراسة سابقة وإنما يتطلب منه الاستماع فقط، ويمكن لرجل العلاقات العامة الاستفادة من هذه الوسيلة للاتصال بالمواطنين عن طريق إذاعة الأخبار والعلومات والبرامج الخاصة والندوات الإذاعية.
- التليفون: أما فقد أصبح ضرورة هامة في اتمام الايضاحات ولا يمكن لأي منشأة سواء صناعية أو تجارية أو خدمائية أو حكومية أن تعمل بدون التليفون، إذا نظرنا إلى عمل المدير نجد أن الاتصالات التلفزيونية تمثل أهمية خاصة، في عقد الاجتماعات وتحديد المواعيد وإبلاغ الرسائل والأخبار والبيانات اللازمة لأداء عمله وإبلاغ تعليماته إلى معاونيه ومروسيه.

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 48-49.

- التسجيلات: كثير من اللقاءات التي تتم في الاجتماعات والمناقشات الهامة التي تشملها الاجتماعات الهامة، وما يدور في الحفلات والمناسبات من الممكن تسجيله وإعادة إذاعته مرات عديدة أخرى، ويمكن إعداد برامج العلاقات العامة باستخدام تسجيلات سابقة عن المناسبات الخاصة أو التي تتضمن مواقف هامة من المطلوب إعادتها حتى تعطي الأثر المطلوب لدى المستمعين.
- مكبرات الصوت: مكبرات الصوت هم من الوسائل المسموعة التي تكبر الصوت إلى عشرات الأضعاف وتسمح للعديد من الأفراد السماع لصوت خافت أو الذي لا يمكن سماعه إلا من على مسافة قريبة، وتظهر أهمية مكبرات الصوت في أثناء الحفلات التي تقيمها إدارة العلاقات العامة، فعندما يكون عدد المدعوين كبيرا وليس من السهل على المرسل لرسالة العلاقات العامة أن يتصل بكل فرد من هؤلاء المدعوين فعن طريق مكبر الصوت يمكن إبلاغ الرسالة، ووصولها لجميع هؤلاء الناس.

#### رابعاً: الوسائل المرئية<sup>1</sup>:

- أما الوسائل المرئية فهي تتمثل في الصوت والصورة معا، وباستعراض هذه الوسائل يمكن معرفة مدى فاعلية كل من هذه الوسائل وهي كالآتي:
- التلفزيون: لقد أصبح التلفزيون في السنوات الأخيرة من أوسع وسائل الاتصال، وربما أكثرها جاذبية لدى الجمهور لجمعها بين الصوت والصورة، والسر في اتساع هذه الوسيلة هي أنها تخاطب العديد من طبقات الشعب، وعلى متلف مستويات العمر، وعلى مدى زمني كبير نسبيا، ومن خلال شاشة التلفزيون يمكن إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى مجموعات عديدة من الجمهور باختلاف الأعمار والنوعيات، ومن الممكن استخدام البرامج والمسابقات، والقنوات التجارية في تقديم العديد من الرسائل الإعلامية.

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، ص 49.

- السينما: السينما تعتبر وسيلة اتصال باهظة التكاليف، ولهذا نجد أن أفلام السينما لا يقدر على استخدامها سوى المنشآت الكبيرة، والتي تستفيد من إعداد هذه الأفلام فوائد كبيرة تفوق تلك النفقات تحملتها في إعداد الفيلم.
- أجهزة الفيديو: تدخل استخدام أجهزة الفيديو ضمن وسائل الاتصال المرئية والمسموعة معا، وتقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة بأجهزة الفيديو لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات الاجتماعية مجالس الإدارة، وكبار المديرية والجمعيات العمومية وإعادة إذاعتها أو عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها، ويلاحظ أن هذه الوسائل المختلفة من الاتصال تمثل قنوات واسعة وجيدة لنشاط العلاقات العامة.

### خامسا: تقسيم الاتصالات إلى خارجية وداخلية<sup>1</sup>:

- الاتصالات الخارجية: الاتصالات الخارجية هي جهود خارج الحدود، أي تعمل إدارة العلاقات العامة على توسيع نطاق الاتصالات بحيث توجد نوع من الامتداد لسمعة المنشأة إلى الخارج سواء في مجال الأعمال المشابهة لها في داخل حدود الدولة أو في المجال الدولي الذي قد يشمل أكثر من دولة والمنشآت الكبيرة تهتم كثيرا بسمعة المنشأة في الخارج وتعمل على المحافظة على هذه السمعة وترويج الأخبار الجيدة عنها، وقاومة أي اتجاه عكسي صادر من المنافسين أو المغرضين.
- الاتصالات الداخلية: يقصد بالاتصالات بمعنى أنها داخل المنشأة، بأنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين داخل المنشأة، والاتصالات الداخلية تمتد من عن طريق ثلاث قنوات هي الأوامر الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الأقل منها، والأسلوب الذي سيتم به إصدار هذه الأوامر، والتقارير المرفوعة من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا وتعبير عن إنجاز الأهداف في كل جزء من المنشأة، ثم

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، ص ص 49-50.

تلك الحقائق المتعلقة بالعمل التي تمثل حافزا قويا للعاملين على اتقان العمل والحصول على التشجيع المعنوي والمادي المناسب.

### سادسا: الإعلام:<sup>1</sup>

الإعلام وظيفة مهمة من وظائف العلاقات العامة ويقصد بها نشر الحقائق والأخبار والأفكار والآراء بين جماهير الشركة أو الهيئة أو المؤسسة بوسائل الإعلام المختلفة كالصحافة والإذاعة والسينما والمحاضرات والندوات والمعارض والحفلات وغيرها، وذلك بغية التفاهم والإقناع وكسب التأييد، فالإعلام إذن لا يخرج عن كونه أداة من أدوات تحقيق برنامج العلاقات العامة.

### سابعا: الاجتماعات والندوات:<sup>2</sup>

الاجتماعات هي لقاءات وجاهية بين عدد من الأفراد للتوصل إلى تحقيق هدف ما، أما الندوات فهي في الواقع قد تختلف عن الاجتماعات من حيث الغاية التي تهدف إليها كما أنها قد تختلف عنها من حيث طبيعة إدارتها، فالاجتماعات قد تعقد لغاية إعلامية لآرائه أو عرض بعض الأفكار أو الاتجاهات المتعلقة بتصميم سلعة معينة أو تسويقها، وفي هذه الحالة لا يكون للحوار رأي فعال، في حين أن الندوات تتخذ بطبيعتها شكل الحوار الذي يعتبر حجر الأساس في انعقادها.

<sup>1</sup> محمد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 50.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 50.

## المحاضرة السادسة: مهارات الاتصال في العلاقات العامة:

### مفهوم المهارات في العلاقات العامة:

إذا كانت ثورة المعلومات والاتصالات، قد أتاحت للجميع وعياً وإدراكاً متميزاً يجعل عملية شراء سلعة أو الاستفادة من خدمة أمراً صعباً يتعرض للاختيار الدقيق، والنقد الشديد من الجماهير التي تتوقع أن تحصل على الأفضل في مقابل ما تدفع، فإنه يصبح على ممارسة العلاقات العامة ضرورة أن يكون قادراً على التعامل مع هذه النوعية من الجماهير، وأن يستفيد من ثورة المعلومات والاتصالات إن لم يكن بأكبر قدر ممكن، فعلى الأقل بنفس القدر الذي يستفيدة الجمهور منها.

ولكي يقوم رجل العلاقات العامة بوظيفته على خير وجه، يجب أن يكون ذو خبرة متميزة، وأن تتوفر لديه مهارات عالية يمكن أن نطلق عليها (مهارات العلاقات العامة)، ويمكن إعطاء بعض التعاريف<sup>1</sup>:

ونقصد بتلك المهارات: مجموعة المعارف والخبرات التي تتراكم لدى ممارسة العلاقات العامة، والتي تعينه في النهاية على حسن القيام بمهامه في مجال التعامل مع الجمهور، ومن ثم فهي خليط متكامل من معطيات متنوعة، وقدرات متعددة، يكتسبها ممارس العلاقات العامة، سواء من تأهيله العلمي، أو ممارسته العلمية طيلة سنوات عمله.

ويمكن النظر إلى هذه المهارات من خلال مسؤولين محددين وهما:

• **المستوى الوظيفي:** وهي مجموعة المهارات التي يتمتع بها ممارس العلاقات العامة في مستويات

الإشراف التنفيذية، ثم مستوى الإدارة الوسطى، ثم مستويات الإدارة العليا.

<sup>1</sup> حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، الأسس والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

• **المستوى النوعي:** وهي مجموعة المهارات ذات الطبيعة المتنوعة والتي تتضح مع مرور السنوات وتراكم

الخبرات، وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: (المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، المهارات

الفنية).

## أنواع مهارات الاتصال:

### 1- تقسيم مهارات الاتصال حسب اللفظ:

#### 1-1- المهارات اللفظية

وهو التواصل الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلًا لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل،

وهو نوعان: التواصل الشفوي، ويتم عن طريق الكلام والحديث بين المرسل والمستقبل، والتواصل

الكتابي يتم عن طريق الكتابة<sup>1</sup>.

#### 1-2- المهارات غير اللفظية:

ويقصد به ذلك النوع من التواصل الذي تستخدم فيه التصرفات والإشارات وتعبيرات الوجه

والصور وكلها رموز لمعان معينة، وكثيرا ما تؤدي الإشارة دورا في نقل أو توصيل الإحساس وقد تدعم التعبير

الشفهي، ولدى الإنسان قدرة على التواصل من خلال عينيه، فللعين قدرة على توصيل المعاني والأحاسيس،

حيث أن نظرات العين تكشف عما بداخل الإنسان، فمثلا العين المفتوحة تمثل الغيظ أو الخوف أو

الإعجاب، والعين المغلقة تشير إلى التواضع أو البغضاء، والعين المتطلعة إلى السماء ترمز إلى الدعاء، والنظرة

إلى الأرض تعبر عن التأثير والخشوع والحياء، والعين المستقرة في نظرتها تفصح عن الشدة والثبات والرجاء،

والعين اللامعة تدل على الظفر. ويستخدم التواصل غير اللفظي حركات ولغة الجسد مثل: التلويح باليد

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم

النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016، ص 51.



لوداع شخص ما، دعوة شخص أن يأتي، والدخول إلى مكان ما من خلال التلويح بيديك، هز الرأس في الاتفاق أو الاختلاف، رفع اليد للجواب أو للسؤال، الوقوف لإظهار الاحترام، واستنتاج المعلومات من المسافات المكانية بين الناس: مثل المشي جنباً إلى جنب، وقوف الناس بجانب بعضها البعض، مراقبة شخص من مسافة ما، ويكون التواصل غير اللفظي من خلال اللمس مثل: المصافحة أو العناق، صفح شخص، اللكم أو الركل، بالإضافة إلى المظهر الخارجي<sup>1</sup>.

### 1-3- مهارات الاتصال اللفظي<sup>2</sup>:

وهو الذي يتم باستخدام الكلمات عند إرسال واستقبال الرسالة ويعد كلا من الحديث والكتابة من أشكال الاتصال اللفظي، ومهارات الاتصال يمكن أن يتعلمها الإنسان منذ الطفولة، فتعلم الاتصال يتم من خلال أساليب التعامل مع الأشخاص المحيطين منذ الطفولة، ومحاولة ربط الصوت بالانفعال في محاولة لفهم الرسالة، ويستمر هذا طوال مراحل العمر، ومهارات الاتصال مثلها مثل أي تعلم بحاجة لوقت من أجل تنميتها، ولتطوير مهارات الاتصال هناك الحاجة إلى التدريب، وبذل جهد، ومشاركة شعورية بجانب التعرف على كيف يكون الاتصال الجيد بإدراك بعض أساليب الاتصال التي قد تعوق تعلم مهارات جديدة للاتصال الفعال ولكن الوعي بكيفية إرسال الرسائل للآخرين هي بداية تنمية مهارات التفاعل الجيدة.

إن القائم بالاتصال في مجال العلاقات العامة الفعال والناجح له مواصفات المفاوض الفعال ومن القواعد أو المبادئ العامة التي يجب الاهتمام بها والاستفادة منها أثناء عملية الاتصال اللفظي المنطوق:

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، المرجع السابق، ص ص 63-64.

<sup>2</sup> أمال عميرات، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص ص 78-79.

- إن القائم بالاتصال في مجال العلاقات العامة الفعال والناجح له مواصفات المفاوض الفعال ومن القواعد أو المبادئ العامة التي يجب الاهتمام بها والاستفادة منها أثناء عملية الاتصال اللفظي المنطوق:

✓ توضيح الأفكار قبل القيام بعملية الاتصال ووضوح الهدف لكل عملية اتصال.

✓ الاهتمام بالمضمون الأساسي للرسالة.

✓ انتهاز الفرصة بالمناسبة لنقل بعض القيم للمتلقي.

✓ متابعة الاتصال.

✓ ليكن الاتصال اللفظي صالح للغد كما هو صالح لليوم.

✓ التأكد من الأفعال الخاصة بالمرسل تساند ما يدعوا إليه عبر العملية الاتصالية.

✓ على المرسل في اتصاله اللفظي أن يكون مفهوما ومتفهوما ومستمع جيدا.

إن الاتصال اللفظي بالتحديد الشفوي في مجال العلاقات العامة يوفر للمرسل تعديل

رسائله الاتصالية بالحذف أو الزيادة أو اكتشاف معلومات جديدة، فهو اتصال مرن،

يتحقق منها ويتم الرد عليها بدقة (كالمكتبات، الندوات المنظمة حيث يكون نوع الاتصال

الذي يربط المرسل والمستقبل شفوي) كما يقوم المرسل باختيار الفكرة التي تناسب

المتلقي، فإذا حصل إرباك أو تشكيك في الرسالة فإن المرسل يقوم مباشرة بتعديل فكرة،

وهذا النوع من الاتصال يستخدم كافة الحواس الإنسانية أهمها: السمع، البصر، فهذا النوع

من الاتصال عبارة عن مشاركة اجتماعية إيجابية مثال على ذلك الندوات، المكتبات وحتى

يكون الاتصال اللفظي المنطوق فعالا يجب أن تكون نبرة الصوت وقوته ذات تأثير كبير

على مسار العملية الاتصالية حيث بإمكان المرسل إعلاء صوته قليلا للتركيز على نقطة

معينة وبالإمكان إحداث التأثير المطلوب، إذا كان صوت المرسل أكثر انخفاضاً من صوت

المستقبل، فالصوت المرتفع ينم عن الغضب أو التهديد أو القوة أو الوضوح أو عدم الاحترام أو بعد المسافة بين المرسل والمستقبل أو الألم، أما الصوت المنخفض ينم عن الخوف أو المرض أو الخجل أو الاحترام أو التهديد أو السرية، أما الصوت السريع أي عدد الكلمات التي تقال في فترة محددة، قد يعني العصبية أو الغضب أو الشعور بالخطر أو السباق مع الزمن.

#### 1-4- مهارات الاتصال غير اللفظي:

يعتبر التواصل غير اللفظي من الوسائل المهمة لتوصيل الرسالة إلى الآخرين من خلال التعبير عنها بسلوك معين غير منطوق، ويحدث هذا التواصل من خلال العديد من القنوات، مثل: تعابير الوجه، والإيماءات، والإشارات، وحركات العيون، وحركات الأيدي، والأرجل، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت، والدلالات الزمنية، والمكانية<sup>1</sup>.

#### 2- تقسيم المهارات حسب طبيعتها:

##### 2-1- المهارات الفكرية:

##### تعريف التفكير:

التفكير بمعناه البسيط، يمثل سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير ما، بعد استقباله عن طريق إحدى الحواس الخمس، أما بمعناه الواسع فهو عملية بحث عن المعنى في الموقف أو الخبرة<sup>2</sup>.

##### مهارات التفكير الإبداعي:

هناك العديد من الأنواع والتي منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، مرجع سبق ذكره، ص 64.  
<sup>2</sup> عدنان يوسف العنوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات علمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 19.  
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 141-145.

1- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار الجيدة والصحيحة لمسألة أو مشكلة ما

نهايتها حرة ومفتوحة. مثلما تشير إلى القدرة على استخدام مخزوننا المعرفي عندما نحتاجه.

2- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة، والتحول من نوع

معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين.

3- الأصالة: وهي القدرة على التعبير الفريد، وإنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة

والواضحة.

4- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في

## المعلومات.

5- التفاصيل: وتمثل قدرة الفرد على تقديم اضافات أو زيادات لفكرة ما.

## 2-2- المهارات اليدوية:

**تعريفها:**

يعرف العمل اليدوي بأنه المهنة أو التجارة التي تتطلب المهارة اليدوية، أو البراعة الفنية لعمل

عدة أشياء، ومنها: التجارة، والخياطة، وغيرها من الحرف اليدوية المتعددة، والتي يقوم بها الحرفيون بالتحديد

ويمكن القيام بها من قبل أشخاص عاديين أيضاً، ومن الجدير بالذكر أنّ الفن يختلف عن الحرف اليدوية،

حيث ينطوي الفن على أنشطة غير منظمة، ويمكن اكتشافها في الخيال، بينما تقوم الحرف اليدوية على

أنشطة منظّمة، وهدف محدّد وواضح.<sup>1</sup>

فوائد الأعمال اليدوية<sup>2</sup>:

- التعبير عن الذات وكشف الخيال، حيث يعزّز العمل اليدويّ الإبداع والتعبير عن الخيال.

ديننا عويس، ما المقصود بالعمل اليدوي، تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني:

<sup>2</sup> دينا عويس، ما المقصود بالعمل البدوي، المرجع السابق، يوم السبت 30 نوفمبر 2024 على الساعة 20:06 <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7> يوم السبت 30 نوفمبر 2024 على الساعة 19:58.

- يطوّر العمل اليدويّ المصالح الفردية، وذلك من خلال تطوير المهارات وصقل المواهب.
- يساعد العمل اليدوي الأكاديميين على إيصال المعلومات للطلاب، وخاصةً إذا تمّ دمج العلم بالفن والعمل اليدوي، الأمر الذي يساعد على تسهيل فهم المادة العلمية، فمثلاً يمكن استخدام الأشكال الورقية والخرز في تعلّم الرياضيات.
- يساعد العمل اليدوي على تنمية واكتساب عدة مهارات، ومنها: مهارات لحلّ المشاكل، ومهارات حركية دقيقة، ومهارات اجتماعية.

## المحاضرة السابعة: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التحدث

### مهارة التحدث:

تتمثل مهارة الحديث في القدرة على عرض وتقديم المعلومات والأفكار إلى الجماهير عرضاً جيداً ومرتباً ووافياً، كذلك يمكن القول بأن مهارة الحديث هي فن التخاطب والتحاور مع الجماهير بشكل فعال ومؤثر، حيث يستطيع أخصائي العلاقات العامة أن يستعرض الموضوع من كافة جوانبه وأبعاده المختلفة، وأن يتناول كل جانب بالتحليل والتفسير، وأن ينتقل من نقطة إلى أخرى بسلاسة ويسر، وأن يوضح أيضاً العناوين الفرعية، وأن يكون هناك ترابط بين أجزاء الموضوع<sup>1</sup>.

في بعض الحالات قد يكون لدى أخصائي العلاقات العامة كم كبير من المعلومات عن موضوع ما، ولكنه غير قادر على نقل هذه المعلومات إلى الجمهور بشكل مترابط، أو أنه قد يجد صعوبة في عرض هذه المعلومات أو ذكر تفاصيلها، أو أنه يقول كل ما لديه من معلومات خلال جزء من الوقت المخصص له ولا يعرف كيف يأتي بمعلومات أخرى لتغطية الوقت المتبقي له. هذه الحالات وغيرها لا تمن أخصائي العلاقات العامة من تحقيق التأثير المنشود، وبالتالي لا بد له من التدرب على مهارة الحديث هذه، لكي يكون فعالاً ومؤثراً عند مخاطبة الجماهير.

ولإتقان مهارة الحديث، لا بد لمسؤول العلاقات العامة أن يلزم بالعديد من مهارات وفنون الاتصال التي تمكنه من الحديث بشكل فعال، مثل:

✓ الإلمام بالموضوع<sup>2</sup>: إن إلمام مسؤول العلاقات العامة بالكثير من المعلومات والحقائق والآراء حول الموضوع الذي يتحدث فيه يعتبر من المهارات الضرورية للقيام بعمله على أكمل وجه حيث يستطيع

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2008، ص 113.

<sup>2</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، ص 116.

مسؤول العلاقات العامة أن يعرض موضوعه عرضاً جيداً من خلال تقديم المعلومات والحقائق اللازمة، ويمكنه تناول الموضوع من جوانبه المختلفة، كما يمكنه شرح ومناقشة الآراء المتعددة التي طرحت حول الموضوع، كذلك يستطيع تقديم ردود كافية ووافية على أسئلة واستفسارات الجماهير.

✓ القدرة على التوصيل<sup>1</sup>: تعتبر القدرة على توثيل المعلومات من المهارات الاتصالية اللازمة لإحداث تأثير معين في الجماهير، والقدرة على توصيل المعلومات هنا تعني نقل الأفكار والمعلومات والآراء بسهولة ويسر للآخرين بحيث يتم فهمها واستيعابها بنفس المعنى الذي قصده مسؤول العلاقات العامة. ولكي يكون مسؤول العلاقات العامة قادراً على توصيل المعلومات لا بد له من الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وترتيب الأفكار التي سيتناولها ترتيباً جيداً، واستخدام كلمات وعبارات سهلة ومفهومة من جانب الجمهور، والبعد عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى أو المصطلحات الصعبة وغير المفهومة، وأن يكون متسلسلاً في عرض الموضوع.

✓ القدرة على الإقناع<sup>2</sup>: الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز الآراء أو المواقف أو الاتجاهات أو السلوكيات بما يتفق مع الأهداف التي يراها مسؤول العلاقات العامة مناسبة. والإقناع ليس بالأمر الهين أو السهل وإنما يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد والوقت، وتقديم العديد من الحجج والبراهين المؤيدة لوجهة نظر مسؤول العلاقات العامة والداخضة لوجهات النظر الأخرى التي يتعرض لها الجمهور من هنا وهناك، فإلى جانب ما يقوم به المشتغلون بالعلاقات العامة هناك العديد من الجهات والمؤسسات والأشخاص الذين يوجهون رسائلهم إلى الجمهور ويبدلون كل ما يستطيعون في سبيل الاستئثار بالجمهور وإقناعه بأفكارهم.

<sup>1</sup> علي عجرة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص 118.

<sup>2</sup> علي عجرة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص 121.

✓ القدرة على الإنصات<sup>1</sup>: ويقصد بها أن ينصت مسؤول العلاقات العامة إلى جمهوره بين الحين والآخر ليستمع إلى آرائه وتعليقاته ووجهات نظره حول موضوع الحديث، فقد لا يلتفت بعض المشتغلين بالعلاقات العامة إلى أهمية هذه المهارة، فنجدهم يتحدثون طوال الوقت دون إعطاء أي فرصة للجمهور لإبداء الرأي، أو توجيه الأسئلة، أو حتى مجرد التعرف على مدى فهمهم واستيعابهم للموضوع، لذلك فإن مهارة الإنصات من المهارات الاتصالية التي تحتاج إلى تدريب كبير لما لها من تأثير إيجابي على الاتصال إذا أحسن استخدامها من جانب رجل العلاقات العامة. فمهارة الإنصات تعطس مسؤول العلاقات العامة فرصة جيدة للتعرف على رد فعل الجمهور، وما إذا كانت آراؤه أو اتجاهاته أو مواقفه متطابقة أو مختلفة مع ما يقوله من أفكار ومعلومات، كذلك تنبئه إلى أهمية الاستمرار في تقديمه بنفس الطريقة أو انه يجب تعديلها أو تغييرها بحيث تكون أكثر فعالية وتأثيراً، ومن ناحية أخرى فإن مهارة الإنصات تشجع الجمهور على التفاعل والتواصل مع مسؤول العلاقات العامة، وتشعره باحترامه له وتقديره لأهميته ومكانته.

✓ القدرة على إشراك الجمهور<sup>2</sup>: حتى لا يكون مستمعا سلبيا طوال الوقت، وحتى لا يشعر بالملل أو ينصرف بعيدا عن مضمون الرسالة، يعتمد مسئول العلاقات العامة إلى إشراك الجمهور في الحديث من خلال ما يوجهه إليه من أسئلة أو إشارات تشجعه على الحوار، وتعتبر مهارة إشراك الجمهور في الحديث من المهارات الاتصالية الهامة التي تمكن مسئول العلاقات العامة من جذب انتباه الجمهور وإثارة اهتمامه والتعرف على ما لديه من معلومات وآراء واتجاهات حول الموضوع، كذلك التعرف على مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي يقدمها ومدى تقبله أو عدم تقبله للطريقة التي تقدم بها المعلومات.

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 122-123.

<sup>2</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص 123.



ورجل العلاقات العامة الناجح هو الذي يوازن بين ما يقدمه من معلومات، وبين ما يسمح به للجمهور من مشاركة، بحيث لا تغطي إحداها على الأخرى، فلا هو يتحدث كل الوقت بما لا يترك مجالاً لمشاركة الجمهور للتعبير عن رأيه وإظهار موافقته أو رفضه، ولا هو يدع الجمهور يشارك كل الوقت بما يفقد الموضوع تسلسله وترابطه ويبعده عن هدفه الرئيسي.

✓ **القدرة على التكرار<sup>1</sup>**: ويقصد بالتكرار هنا أن يقوم مسئول العلاقات العامة بتكرار بعض الأفكار أو بعض الجمل أو بعض الكلمات عندما يستشعر بعض العلامات أو التعبيرات التي ترسم على وجوه الجمهور، والتي تعكس عدم سماعه جيداً لنقطة ما، أو عدم فهمه لها أو عدم اقتناعه بها، أو رغبته في التأكد من نقطة معينة.

وقد يلجأ مسئول العلاقات العامة إلى تكرار الفكرة أو الجملة أو الكلمة بنفس الطريقة التي تناولها بها في المرة الأولى، عندما يدرك أن الجمهور لم يسمعها أو لم يفهمها، ولكنه قد يغير من الطريقة أو الأسلوب الذي عرض به الفكرة عندما يريد التأكد على معنى فكرة معينة أو يريد إقناع الجمهور بها.

ولكي يكون التكرار ذا عالية في الحديث، ينبغي أن يقتصر على الكلمات والعبارات الهامة، لذلك يجب أن يكون مسئول العلاقات العامة لماحا وذكيا عند استخدامه لمهارة التكرار حتى لا يكون مملاً أو مخلاً بالعرض الذي يقدمه من كثرة التكرار الذي يستخدمه، بل يجب أن يكون التكرار عند الضرورة التي يقدرها هو بنفسه أو الرغبة التي يبدئها له الجمهور.

✓ **المصداقية<sup>2</sup>**: تتمثل المصداقية في درجة الثقة التي يوليها الجمهور للمشتغلين بالعلاقات العامة ولكل ما يصدر عنهم من أقوال وأفعال. فإذا كانت مصداقية مسئول العلاقات العامة مرتفعة، أقبل أفراد الجمهور على الاستماع إلى ما يقول وهم على استعداد للاقتناع به، إذا تهيأت الظروف

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 126.  
<sup>2</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 125-126.

الأخرى المكتملة للعملية الاتصالية، أما إذا كانت مصداقية رجل العلاقات العامة منخفضة، فإنه يكون بذلك قد فقد إحدى المهارات الهامة للاتصال الفعال والإقناع.

وتجدر الإشارة إلى أن مصداقية مسئول العلاقات العامة ليست وليدة لحظة أو موقف، وإنما هي نتاج فترة من الوقت تعرض خلالها الجمهور إلى العديد من الرسائل الاتصالية واطلع على المزيد من الآراء والمعلومات، وقارن بين الأقوال والأفعال، ثم توصل إلى نتيجة معينة مفادها أن يتعاون أو لا يتعاون مع مسئول العلاقات العامة وفقا لدرجة مصداقيته.

✓ **القدوة<sup>1</sup>**: وهي اقتناع مسئول العلاقات العامة وتطبيقه للفكرة أو الأفكار التي يدعو إليها أو القيم والمبادئ وأنماط السلوك التي ينادي بها، فكلما كان رجل العلاقات العامة قدوة لجمهوره في مجال ما، كان أقدر على شرح وتوضيح أبعاد هذا المجال، وتقديم الدليل والبرهان لإبراز المزايا والعيوب، وعرض التجارب والخبرات، وبالتالي أكثر فاعلية في الإقناع والتأثير.

وإذا أدرك الجمهور أن مسئول العلاقات العامة يمثل قدوة حسنة لما يدعو إليه من أفكار ينادي به من مبادئ وقيم (كالالتزام بالمواعيد، والإخلاص في العمل، والولاء للمنظمة، والتمسك بروح التعاون والتسامح، والعمل بروح الفريق، وإبداء الرأي البناء، والمشاركة الفاعلة في المناسبات المختلفة... إلخ) كان الجمهور أكثر استجابة له وتأثرا به واقتداء بهجه، أما إذا أيقن أن مسئول العلاقات العامة يؤدي عملا يبتغي منه الشهرة أو المكانة أو المنفعة المادية دون أن يلتزم بما يعوا إليه، فإن كان ما يقوله سوف يذهب أدراج الرياح دون تحقيق أي تأثير يذكر على الجمهور.

✓ **ضبط الانفعال<sup>2</sup>**: يوجد نوعان من المستغلين بالعلاقات العامة، النوع الأول: هو الذي يتحكم في انفعالاته جيدا ويضبطها تماما، بل ويكبحها مهما كانت صعوبة المواقف أو حدة الظروف أو شدة الانفعالات، وغالبا ما يكون هذا النوع ناجحا في حياته، ومبدعا في عمله ومحبو

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص 127.

<sup>2</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 127-128.

بين الناس، ويمكنه الوصول إلى أهدافه بسهولة ويسر، أما النوع الثاني: فهو الذي تتحكم فيه الانفعالات وتخونه الأعصاب سريعا، فبغضب لأقل الأسباب ويثور لأتفه الأمور، وقد يرتكب بعض الحماقات خاصة إذا خالفه أحد في الرأي أو انتقده في تصرف أو سلوك. وعليه فإن تحلي مسئول العلاقات العامة بالهدوء وضبط الانفعال يساعده كثيرا في كسب ود وحب الجماهير وفهم أفكار وآراء الآخرين، ويعطي انطبعا بالثقة والقدرة على المناقشة والحوار وتبادل الآراء، وتحديد نقاط الاتفاق وكذلك نقاط الاختلاف والتفاوض حولها، كما ان ضبط الانفعال يساعد مسئول العلاقات العامة أيضا على التفكير السليم والتحكم في الألفاظ والعبارات التي يتفوه بها، وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتحكم في التصرفات والحركات والإشارات وتعبيرات الوجه وغيرها من الأمور التي يكون لها مردود ايجابي على عملية الاتصال.

#### ✓ المظهر اللائق<sup>1</sup>: يؤثر المظهر الذي يظهر به مسئول العلاقات العامة أمام الجمهور على

الانطباعات الأولى التي يكونها الجمهور عنه وعلى حكمه عليه، فإن كان مظهره مناسباً ولائقاً بمكانته وبطبيعة عمله والمناسبة التي يتحدث فيها وبمستوى الجمهور الذي يخاطبه، زاد ذلك من هيئته وقوة تأثيره واحترام الجمهور له. ويقصد بالمظهر اللائق هنا: الملابس التي يرتديها مسئول العلاقات العامة وتعبيرات وجهه وحركات يديه، وسوف نقصر حديثنا هنا على الملابس فقط، أما تعبيرات الوجه وحركات اليدين فسنعالجها في نقطة أخرى لاحقة. تتضمن الملابس التي يرتديها مسئول العلاقات العامة شقين أساسيين هما: الألوان والتصميم. فتناسق الألوان وتناغم درجاتها له أهمية كبيرة في المظهر اللائق الذي يجب أن يظهر به مسئول العلاقات العامة أما الجماهير وفي تأثير هذا المظهر عليهم. ويتنوع تصميم الملابس

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع نفسه، ص

ما بين التصميم الحديث والتصميم التقليدي، وبالرغم من أن كليهما هام وضروري في مناسبات مختلفة، إلا أن التصميم الحديث للملابس المشتغلين بالعلاقات العامة يوحي بالتجديد والتطور في الأفكار ومتابعة كل المستجدات، كما يوحي بالحركة والنشاط. لذلك فإن مسئول العلاقات العامة الذي يحسن اختيار ملابسه من حيث الألوان والتصاميم، يمكنه أن يظهر بالمظهر اللائق أما الجماهير، ويكسب ثقتها واحترامها، وبالتالي يمكنه أن يحقق التأثير المنشود عليهم إذا ما أحسن أيضا الشرح والعرض والتقديم لموضوعه.

✓ ربط الموضوع بحاجات الجمهور<sup>1</sup>: لا شك أن الحاجة إلى شيء معين تدفع الإنسان في أي مكان

أو زمان إلى بذل كل ما في وسعه لإشباع هذه الحاجة، شأنه في ذلك شأن الجمهور الذي هو فرد منه، فإذا شعر الجمهور بأن هناك حاجة لسماع هذا الموضوع أو قراءته أو مشاهدته فسوف يفعل ذلك، وإذا اقتنع بأن قيامه بعمل ما أو امتناعه عن القيام بتصرف ما سوف يعود عليه بالنفع فسوف يتصرف هكذا. لذلك فإن مسئول العلاقات العامة الناجح هو الذي يربط الموضوع الذي يتحدث فيه بحاجات الجمهور الذي يخاطبه، ويبين مدى تأثير هذا الموضوع عليه، فمثلا إذا استطاع مسئول العامة أن يبرز حاجة أفراد الجمهور إلى المعلومات التي سيقدمها لهم في زيادة معارفه واتساع مداركهم، فسوف يستمع إليه الجمهور. وإذا ربط بين حاجة الجمهور إلى تعلم بعض المرات التي سيعرضها عليهم وبين نجاحهم في العمل فسيحرص الجمهور على تعلم هذه المهارات، كذلك إذا ربط مسئول العلاقات العامة بين قيام الجمهور بسلوكيات وممارسات معينة أو امتناعه عن القيام بسلوكيات وممارسات أخرى، وبين ما سيحصل عليه من منافع مادية أو معنوية هو (الجمهور) في

<sup>1</sup> علي عجوة، محمد عتران، فن العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 128-129.

أمس الحاجة إليها، فسوف يتحقق التأثير المطلوب من الاتصال الذي يقوم به المشتغلون

بالعلاقات العامة.

## المحاضرة الثامنة: أهم المهارات الاتصالية: مهارة الإصغاء

### مهارة الإصغاء:

#### تعريف الإصغاء<sup>1</sup>:

ذهبت التعريفات الحديثة إلى أن الإصغاء هو ( العملية التي يتم من خلالها تحويل اللغة المتكلم بها إلى معنى ما في العقل ، وعندما يفهم الإصغاء على هذا النحو فإنه يشمل الإحساس، التفسير، التقييم والاستجابة). الإصغاء عملية سيكولوجية تشمل الحدة السمعية والإحساس السمعي أي القدرة على السمع والتمييز بين الأصوات.

التفسير هو عملية الفهم الذي يبدأ مع الإصغاء وعن طريقه يستطيع المستمع تفسير الرسائل التي سمعها. التقييم عملية دمج المعاني الواردة في عمليتي الإحساس والتفسير إلى جانب تنظيم مكونات الرسالة بصورة جيدة ، والمقارنة بين المصادر العديدة للمعلومات.

الاستجابة هي المرحلة الأخيرة من عملية الإصغاء وفيها يستطيع المستمع الجمع بين المعرفة والشعور مع القدرة على تقييم المناقشات والحوارات التي سمعها على نحو كامل فيتذوق اللغة وقوة الرسالة إلى جانب الاتحاد العقلي مع المتكلم.

#### أهمية الإصغاء

فن الإصغاء هو الحصول على معلومات من المتحدث أو الآخرين مع التزام الهدوء وعدم إصدار الأحكام المسبقة وإشعار المتحدث بالاهتمام مع التعليق بصورة موجزة ومحددة على ما يقوله المتحدث ، شريطة محاولة تدعيم أفكاره وآرائه، ويعرف الإصغاء أيضا بأنه ( مهارة لا يستطيع أن يمارسها كل إنسان بل تحتاج إلى تدريب وخبرة وممارسة حتى يكتسبها الفرد ، حيث إن الاستماع في حد ذاته فن وليس مجرد أصوات تسمعها الأذن وتستجيب لها ، إنما

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، الحوار المتمدن، العدد 5757، 2018. تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:00

هي أصوات تحتاج إلى ترجمة المعاني والرموز التي تعبر عنها محتوى الرسالة فالإصغاء الفعال يقتضي ضمنا الانتباه اليقظ للرسالة وفهمها فهما عميقا ، وكلما كانت الرسالة موجزة وواضحة كانت الاستجابة صادقة وخالية من التكلف، كما أن الاستماع يعد وسيلة أساسية للنمو اللغوي وتوسيع مدارك الإنسان وزيادة قدرته على الفهم، كما يمكن أيضا عن طريق الاستماع اكتساب المعلومات الجديدة وخلق العلاقات الاجتماعية مع الناس مما يسهل عملية تأثير التفاعل المتبادل بين الناس . تعرف الجمعية الأمريكية لمهارات التواصل الاستماع على أنه ( عملية استقبال واستيعاب الأفكار والمعلومات من الرسائل الشفهية المنطوقة ، أما الاستماع الفعال فيتضمن الفهم النقدي والواقعي للأفكار والمعلومات التي نحصل عليها عن طريق اللغة الشفهية).

يعد الإصغاء أحد الوسائل الهامة لتبادل المعلومات بين المتحدث والمستمع ، ويساعد على تركيز الانتباه بالنسبة للطرفين، كما يشجع المتحدث على الاستمرار في الحديث، ومن مميزات الاستماع تدعيم الانطباعات والصرحة بين الأخصائي والعميل إلى جانب المساعدة في اكتساب الخبرات والمعلومات عن طريق التعلم من الآخرين إلى جانب القدرة على قراءة ما بين السطور.

### أنواع الإصغاء<sup>1</sup>:

للإصغاء ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها بما يلي:

- أ) **الإصغاء الذاتي**: هو الإصغاء الداخلي لعملية التحدث مع النفس أو التفكير التأملي الباطني لاختيار الأفكار والآراء التي تستحق أن تقدم للآخرين ولهذا يعد الإصغاء الظاهري في كثير من المواقف ليس إصغاء مطلقا بل هو إصغاء ظاهريا في كثير من المواقف لا يعكس ما بداخل الإنسان من انفعالات وأحاسيس ومشاعر، ولذلك فأن الشخص في حاجة للمواءمة والتناغم بين عمليتي التفكير الشعوري واللاشعوري في عملية الإصغاء.
- ب) **الإصغاء بين شخصين** : يحدث أثناء تبادل الحديث بين طرفين في أمور الحياة المختلفة، ويتبادلان الحديث

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:11

بتلقائية وود بعيدا عن الكلفة أما عندما يكون التحدث بين متحدث ومستمع فإن عملية الإصغاء تتجه نحو فحص المشكلة وسبر غورها، فهي تختلف عن المحادثة بين الرئيس والمرؤوس، أو القائد وأتباعه فأن الحديث يأخذ شكل الأوامر والنواهي والانصياع التام للرئيس والقائد.

**ج) الإصغاء الجماعي:** يكون بين الفرد والمجموعة مثل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، ويهدف هذا النوع إلى التأثير في المستمعين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي هم في أمس الحاجة لها.

### أغراض الإصغاء<sup>1</sup>:

يمكن تصنيف أغراض الإصغاء ومستوياته وفقا لما يلي:

- 1- الإصغاء العارض: هو استماع غير إرادي وغير هادف وينفذ مباشرة دون تدخل العقل والإرادة كأصوات الحيوانات، والطيور وخرير المياه والرياح فهذه تفرض وجودها على إذن الإنسان دون عقله.
- 2- الإصغاء التعليمي والتثقيفي: يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والمهارات الجديدة لمن هم في حاجة إليها، ويتم ذلك بأشكال متعددة كالدروس، والمحاضرات، والاجتماعات أو عبر وسائل الاتصال الجماهيري ففي هذه الحالات يعتمد الاستماع على محاولة فهم الرسائل التي تحوي المعلومات والحقائق المراد توصيلها للمستمعين.
- 3- الإصغاء التوجيهي: يستهدف التوجيه والإرشاد من أجل التأثير على المستمعين وفي الغالب يمثل هذا النوع حديث المدير أو الرئيس، أو الواعظ، أو المعلم، الأخصائي الاجتماعي، أو رب الأسرة كل لمستمعيه. فينصب اهتمام المتحدث إليه أو العميل على نقاط التوجيه والإرشاد أو التعرف على التعليمات والأوامر المراد تنفيذها.
- 4- الإصغاء الترفيهي: يهدف هذا النوع من الإصغاء إلى الترفيه عن المستمعين أو الاستماع بوقت الفراغ فضلا عن إراحة الأعصاب وإدخال السرور للنفس، ويمثله الإصغاء للموسيقى والشعر والغناء أو المسرح أو السينما...
- 5- الاستماع التقييمي: يعتمد على محاولة تقييم حديث المرسل الذي يحاول فيه التأثير في اتجاهات وتصرفات

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:18



مستمعيه، فيتم الإصغاء بطريقة تقييميه أي إمعان الفكر والتخيل لما يقال بغرض التمكن من إصدار أحكام منطقية عن مثل هذا النوع من الرسائل، مثال ذلك دائما في الاجتماعات التفاوضية أو الخطب السياسية أو حتى الإعلانات التلفزيونية.

### الاستماع والإصغاء<sup>1</sup>:

- هناك فرق كبير بين الاستماع والإصغاء ويجب أن نميز بين المصطلحين لأنهما قد يتداخلان في الكثير من المواقف:
- 1- المستمع المصغي: وهو الذي يستخدم الأذن والعقل معا ويقبل نحو محدثه بكل حواسه، ويتجاوب مع إيماءاته الرسائل التي يتم عن هذا التجاوب بكل حواسه، ويتجاوب مع إيماءاته بنقل الرسائل التي تتم عن هذا التجاوب.
  - 2- المستمع المدعي: وهو الذي يصغي بأذنه وحواسه دون عقله، ويتمثل ذلك في عدم الاهتمام والشروع الذهني وعدم المبالاة الذي نلاحظه عند بعض المستمعين.
  - 3- المستمع الذاتي أو الأناني: هو الشخص الذي يحب نفسه ولا يستمع إلا لما يوافق اهتماماته ولا يتقبل النقد أو الرأي الآخر، فهو يتنقي دائما ما يوافق اهتماماته الذاتية فقط.
  - 4- المستمع المحدود الاهتمام: هو خليط بين المصغي والمدعي بمعنى أنه يستخدم أذنه وعقله في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يصغي بأذنه وحواسه دون عقله، فهو شخص يتصرف في الغالب بحساسية ضد المتحدث، ويفسر إيماءات المتحدث تفسيراً خاطئاً.
  - 5- المستمع الفضولي: هو الذي يستمع دون هدف ويركز في الغالب على ما يود معرفته ويتجاهل ما سوى ذلك كما يفسر ما يسمعه وفقاً لأهوائه وقد يضيف رتوشاً لتلوين المعلومات التي حصل عليها.
- تطوير مهارة الإصغاء:

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:27.

يمكننا تطوير مهارات الإصغاء والتدرب عليها يوميا حتى نتمكن من إتقان الإصغاء بشكل جيد ومن هذه

التمرينات المفيدة في عملية التدرب على الإصغاء التالية:

- 1- توقف عن الكلام: فأنت لا تسمع وأنت تتكلم.
- 2- حاول أن تريخ المتحدث: أعطيه الفرصة أن يتكلم ، شجعه لكي يعبر عن نفسه.
- 3- أظهر له أنك تود الاستماع إليه اجعل تعبيرات وجهك وتصرفاتك توحى أنك مهتم بالاستماع إليه ، استمع لكي تفهم الموقف لا لترفضه.
- 4- لا تشوش على عملية الاستماع بأن تقرأ أوراقك أو تعبت بأصابعك.
- 5- ضع نفسك مكانه: تصور أنك المتكلم حتى تتعاطف معه وتحس بمشكلته.
- 6- كن صبورا: بأن تعطي المتحدث وقتا كافيا ولا تقاطعه ولا تهم بتركه كأن تتجه إلى الباب وهو يتحدث إليك.
- 7- احتفظ بهدوئك فالشخص الغاضب يقع في خطأ المعاني ويتصيد الكلمات السيئة للمتحدث.
- 8- تقبل المناقشة والانتقادات: فأن ذلك يؤدي إلى هدوئه، ولا تجادل فالجدال خسارة للطرفين.
- 9- اسأل: فهذا يشجعه ويظهر له أنك مستمع جيد مما يمكنك من الحصول على معلومات أكثر ورؤية واضحة.
- 10- توقف عن الكلام . إذا أردت أن تسمع فلن تستطيع إن كنت تتكلم.

### الإصغاء والصمت<sup>1</sup>:

هناك فرق بين الصمت والإصغاء ويمكننا التفريق بين المصطلحين من خلال مراجعتنا لأنواع الصمت التي نلخصها

بما يلي:

- 1- صمت الغضب وهو الذي لا يعبر فيه الإنسان بالكلمات بل يعتمد الصمت كأسلوب لتوصيل الرسالة.
- 2- صمت الإحباط والخيبة : وهو الذي يعبر فيه الإنسان عن خيبة أمله بالصمت المطبق كأسلوب لإيصال رد

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:41

فعله.

3- صمت الاستماع لحديث أو محاضرة: في هذا النوع يحاول المستمع فهم الأفكار والآراء والاتجاهات التي

يعرضها المتحدث ومحاولة تلخيصها بغرض الاستفادة منها في واقع حياته.

4- صمت الملل: هو تعبير عن الانسحاب أو الانصراف عن الموقف نتيجة للتقييم السلبي لما يجري، ويتحين

المستمع الفرصة للانصراف قبل انتهاء الحديث.

5- صمت عدم القدرة على استيعاب الموضوع المطروح للنقاش: أما لصعوبته أو عدم فهمه أو غموضه.

6- صمت التأهل أو التقدير أو الاحترام: وهو يمثل نمط من أنماط الإعجاب والانبهار بالمتحدث.

7- صمت الاختلاف: حول ما يثيره الطرف الآخر من أفكار وآراء.

وهناك بعض الأسباب التي تدفع الناس للصمت وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1- في حالة الإجهاد الفكري لكثرة الأسئلة ، أو طول فترة المقابلة ، أو محاولة تنظيم الحديث ، أو محاولة تلخيص

الأفكار، ففي جميع هذه الحالات يلجأ العميل للصمت.

2- في حالة الثثرة والخروج عن الموضوع بالتعرض لبعض القضايا التي لا طائلة منها.

3- قد يصمت بعض الناس وينتظرون من المتحدث بدء الحديث خاصة في بداية تكوين العلاقة المهنية أو المقابلة

الأولى.

4- قد يصمت الإنسان بسبب العجز عن التعبير كما في حالات الخوف، المرض، أو تداخل الأفكار، أو في

حالة الإصابة بعاهة تعيقه عن التحدث، ففي جميع هذه الحالات يلجأ العملاء للصمت.

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق

تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:50

## تطوير تجارب الصمت<sup>1</sup>:

اكتساب مهارة الصمت ليست حكرًا على كبار السن بل يجب تعليم الأطفال كيفية اكتساب مهارة الإنصات الجيد، وهناك خمس نصائح لتحسين مهارة الصمت لدى الأطفال:

1- استمع للطفل حتى النهاية واسمح له أن يعبر عن أفكاره دون مقاطعة ، لتنمية روح المبادرة والدافعية لديه مع تشجيعه على ذلك.

2- استمع بتركيز لما بين السطور من حديث ومحاولة فك الرموز التي يستخدمها الطفل بغرض الوصول إلى المعنى الذي يقصده الطفل.

3- كن صبورًا ولا ترفض ما لا تريد سماعه حتى إذا استغرق الطفل وقتًا أطول في الوصول إلى ما يقصده من معنى.

4- لا تركز على عواطفك الذاتية ولا تقفز للاستنتاجات بل حاول أن تتفهم وجهة نظر الطفل أولاً وأخيراً.

5- تجنب عوامل تشتت الذهن وحاول بإمعان فهم رسالة الطفل من خلال أقواله وإيماءاته.

إن مهارة الصمت والإصغاء من أكثر المهارات فائدة بالنسبة للطفل وأنت بكل تأكيد قدوته ومثاله الأعلى وعندما يجردك تتمتع بهذه المهارات سيقفك بكل ما يمتلك من قوة.

## كيف نحقق الإصغاء الجيد<sup>2</sup>:

يمكننا تحقيق الإصغاء الجيد عبر تطبيق خطوات محددة وتجريب التدريب المستمر عليها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الأمثلة التالية:

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20 نوفمبر 2024 على الساعة: 23:59.

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع نفسه.  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الجمعة 21 نوفمبر 2024 على الساعة: 00:12.

أولاً: التزم بالإصغاء الجيد وتوجيه الأسئلة في الوقت المناسب مع إتاحة حرية التعبير عما يشعر به المتحدث.

ثانياً: التعليق في الوقت المناسب يساعد على تنشيط عملية التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقة المهنية والإنساني.

ثالثاً: استخدم التعليق لتشجيع المتحدث للاسترسال والإفاضة في الحديث.

رابعاً: التعليق يساعد المتحدث على الشعور بالتقبل من قبل المستمع الاجتماعي وينعكس ذلك على تقديره لذاته.

خامساً: يجب عدم استخدام التعليقات إلا بعد الإلمام بقدر كافي من المعلومات والحقائق عن مشكلة المتحدث.

سادساً: يجب أن يكون للتعليق هدف مسبق يود المستمع تحقيقه عن طريق التعليق.

سابعاً: يجب أن يتضمن التعليق التوضيح ، أو الإيجاء ، أو التلميح بفكرة يود المستمع من المتحدث أن يتبناها.

ثامناً: التعليقات غير المدروسة أو العشوائية تثير القلق وتربك المتحدث فيلجأ للحيل الدفاعية.

تاسعاً: يجب أن يكون التعليق قصيراً وواضحاً.

عاشراً: وأخيراً لا بد من استخدام اللغة والكلمات التي تناسب المستوى الثقافي للمتحدث.

### عوائق الإصغاء الجيد<sup>1</sup>:

قد تنشأ عوائق تمنع المستمع من الإصغاء الجيد للمتحدث خاصة وأن المتحدث الجيد يصنع دائماً مستمعا جيدا

ويمكن أن نلخص العوائق بما يلي:

1- سطحية الحديث قد يكون بسبب سوء الأعداد أو تفاهة الحديث ، لأن المتحدث نفسه غير متحمس لحديثه.

2- فقدان الهدف يمكن في الشعور بعدم الفائدة، أو أن الحديث لا يضيف جديدا ولا يساعد على توضيح المشكلة.

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، المرجع السابق  
تم الإطلاع على الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الجمعة 21 نوفمبر 2024 على الساعة: 00:24

- 3- التشويش: ينقسم إلى قسمين : تشويش ميكانيكي مثل الضوضاء الخارجية ، ضعف حاسة السمع، الإصابة بالأمراض، أو الاستماع لأكثر من شخص واحد يتحدثون في وقت واحد و التشويش الآلي يكون بسبب وجود أسباب خاصة بالمتحدث مثل عدم انتباهه أو انشغاله بقضايا خارجية.
- 4- الشرود : نوع من أنواع التشويش العقلي ويحدث عندما يكون المتحدث مشغولاً أو مشوشاً عاطفياً غارقاً في تخیلاته، مما يشكل صعوبة لمتابعة ما يجري حوله من حديث.
- 5- اللامبالاة: هي شكل من أشكال عدم الاهتمام إما لتحامل الأخصائي على العميل، أو لعدم قناعة العميل بالأخصائي الاجتماعي، أو عدم احترامه له.
- 6- عدم الصبر: ويتمثل في المستمع القلق أو المتعجل للانصراف، فهو لا يهتم بالحديث بل يركز على مقاطعة المتحدث وقد ينصرف قبل نهاية الحديث.
- 7- الميل للانتقاد والسخرية : يتمثل في الشخص الذي يمتلكه السلوك النقدي والعجرفة، ويوجه جل اهتمامه نحو النقد أكثر من الإنصات، ويتحين الفرص لإظهار أكبر قدر ممكن من الانتقادات للمتحدث.
- 8- عوائق جسمية: تتمثل في الإعاقة السمعية واللفظية أو الإصابة ببعض الأمراض التي تعوق القدرة على التركيز والإنصات.
- 9- الشعور بالملل وينشأ عندما يكون الإنسان مجبراً على الاستماع فيميل إلى الشرود الذهني وفقدان الانتباه والاهتمام.
- 10- ضعف الصوت قد يكون المتحدث خفيف الصوت خلقياً مما يتطلب الانتباه والتركيز الشديدين من المستمعين وهذا الوضع يؤدي إلى الإرهاق الذهني وصعوبة الاستمرار في عملية الإصغاء.
- 11- الأنانية وهي الميل إلى تلقي المعلومات التي تنفق وميول المستمع ورغباته واتجاهاته فهو يفهم تلك المعلومات بصورة مشوشة ويحاول تفسيرها بما يتفق مع آرائه ويتجاهل الآراء التي لا تتفق معه.

12- محتوى الحديث: قد يكون مضمون الحديث ومحتواة لا يشجع على الاستماع مثل عدم أهمية الموضوع

وسطحية الأسلوب ولجوء المتحدث لاستخدام صيغة الأمر أو النقد، أو الكلمات المنفرة وغير مألوفة

## المحاضرة التاسعة: أهم المهارات الاتصالية مهارة القراءة - الكتابة

### مهارة القراءة:

تعتبر مهارات القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير، والمذكرات وعليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعد في اتخاذ القرار، والتي منها<sup>1</sup>:

**مهارة التعرف:** يقصد بمهارة التعرف : إدراك الرمز ومعرفة المعنى الذي يوصله السياق الذي يظهر فيه، وتتضمن مهارة التعرف عدة مهارات فرعية: إتقان التعرف البصري للكلمة، استعمال إرشادات معينة، القدرة على تحليل الكلمات، وهذا يشمل التحليل الصوتي (التلفظ بالكلمة صوتاً)، والتحليل التركيبي (إدراك أجزاء الكلمة)، واستعمال القاموس للكشف عن معاني الكلمات التي لم يمكن التوصل إليها من خلال المهارات الثلاث السابقة.

**مهارة الفهم:** إن الهدف من كل قراءة هو فهم المعنى أساساً، ويستطيع القارئ الجيد أن يفهم الكلمات من السياق كما يستطيع فهم الكلمات كأجزاء للجمل، والجمل كأجزاء لل فقرات، والفقرات كأجزاء للموضوع كله، ومهارة الفهم هي الربط الصحيح بين الرمز والمعنى وإيجاد المعنى من السياق، واختيار المعنى المناسب، وتنظيم الأفكار المقروءة، وتذكر هذه الأفكار، واستخدامها فيما بعد في الأنشطة الحاضرة والمستقبلية.

**مهارة النطق:** الكقصود بمهارة النطق هو سلامة إخراج الحروف من مخارجها، وحسن نطق الحركات الطوال (الألف، والواو، والياء).

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016 ص57.



## مهارة الكتابة:

### تعريف مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار، وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهاراته الكتابة، على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة<sup>1</sup>.

تحتاج باعتبارك مسؤولاً أو رجل أعمال ومدير إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، بل أن أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات، والآراء، والقرارات، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة، ومن أجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجهة إلى الهدف الذي ترغب فيه. وبداية يمكن القول أن الناس مختلفون، ويعكس هذا اختلافات في طريقة كتابتهم ومهاراتهم في هذا الصدد، كما يمكن القول أن هناك مبادئ متعارف عليها في الكتابة، وبسبب اختلافات الناس فهم يركزون ويهتمون ببعض هذه المبادئ دون غيرها. فعند قيامك بكتابة رسالة معينة فكر في الهدف منها، إنه هدفك الرئيسي بالطبع هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وأن تخلق انطباعاً جيداً لديهم عن المنظمة التي تعمل لديها، وإن الهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحاً ويسهل تحديده أو يكون صعباً في تحديده وعندما يكون الهدف غير واضح فإن ذلك يقتضي منك أن تقتضي بعضاً من وقتك في التفكير عما تريد فعلاً القيام به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي زعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، مرجع سبق ذكره، ص 61.  
<sup>2</sup> أوبختي رشيدة، الاتصال والحرير الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2022-2023، ص 26-27.

## استخدامات الكتابة:

يستخدم الإنسان أسلوب الكتابة لأسباب عديدة منها<sup>1</sup>:

- التواصل مع الآخرين في حالة تعذر عملية التخاطب معهم.
- تعزيز وتأكيد الاتصالات الشفهية التي حدثت.
- توثيق ما اتفق عليه بين أطراف الالتال.
- تعطي كاتبها فرصة طيبة للتفكير والدراسة وتحري الدقة في التعبير.. وهذه الفرص لا تتوافر في الاتصال الشفهي، فكثير من الناس يصابون بالخلل وتضييع أفكارهم عندما يواجهون غيرهم للنقاش في أمر من الأمور.
- تعطي قارئها فرصة طيبة للتفكير والوقت الكافي للدراسة واتخاذ القرارات.

## إرشادات عامة للكتابة السليمة<sup>2</sup>:

- تحديد الهدف من عملية الكتابة.
- ضع مقدمة بسيطة ثم ادخل في الموضوع بشكل مباشر.
- الوضوح.
- الارتباط بالموضوع.
- الاكتمال - الشمولية.
- الاختصار بدون إخلال.
- تجنب التكرار.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص173.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص173.

- استخدام الجمل القصيرة والبسيطة.
  - الموضوعية.
  - الدقة وصحة البيانات.
  - يجب أن تكون الأدلة المقدمة مقنعة.
  - استخدام الجداول والرسوم البيانية.
  - الخلو من الأخطاء المهنية.
  - الخلو من الأخطاء اللغوية.
  - الخلو من الأخطاء المطبعية.
  - يتعين عن الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب أو التقرير إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والخاتمة.
  - التناسق: الترتيب السليم والتتابع المنطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.
- هذا ويمكن أن نقول أن الكتابة إذا كانت مستوفية شروطها الفنية ومستكملة مقوماتها العلمية والإدارية ساعد ذلك على نجاحها وأداء وظيفتها.
- والكتابة الجيدة من أسس نجاح الإدارة والمنظمة، بينما الكتابة السيئة عاملا يسيء إلى سمعة الإدارة والمنظمة ويضرهما ضررا بليغا.

### من أشكال الكتابة نذكر<sup>1</sup>:

- الخطابات.
- المذكرات.
- التقارير.
- محاضر الاجتماعات.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 174.

● رسائل البريد الإلكتروني.

● رسائل الفاكس.

● التلغرافات.

● النشرات - المجلات.

● الإعلانات المكتوبة.

● الملصقات.

### معوقات الاتصال المكتوب<sup>1</sup>:

هناك معوقات تقلل من فعالية تحقيق الاتصال المكتوب لأهدافه، نذكر منها:

1- عدم الدقة في كتابة البراهين والأدلة والحجج.

2- العاطفية في عرض الآراء والأفكار.

3- الانفعال عند الكتابة.

4- المبالغة في عرض وجهات النظر.

5- عدم السلامة اللغوية.

6- تزويق الحقائق.

7- عرض الآراء غير المؤثقة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 175.

## المحاضرة العاشرة: المحاضرة التاسعة: أهم المهارات الاتصالية

### مهارة الإقناع – مهارة إدارة الاجتماعات

#### مهارة الإقناع<sup>1</sup>:

الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية يهدف منها

جعل طرف آخر (شخص/جماعة/...) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين.

أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم.

أي أن الإقناع هو وسيلة لتحقيق هدف معين، قد يكون تغيير معلومة / اتجاه / سلوك لدى طرف آخر. والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشادات والحديث مع القيادات والمسؤولين.

من الأقوال المعروفة أنه لكي تحقق النجاح ليس المهم ما تعتقده أنت، بقدر ما تستطيع أن تجعل الطرف الآخر يدرك ذلك وفي كل يوم يواجه منا موقفا واحدا على الأقل، يجب أن يحاول فيه إقناع شخص ما بأن يفعل ما يريد في حياتنا في المنزل والعمل ومع الآخرين وحتى تستطيع أن تقنع الآخرين عليك أن ارتعي الاعتبارات التالية:

- ترك انطباع جيد لدى الطرف الآخر.
- دراسة الطرف الآخر والتعرف على نمطه وشخصيته.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-170.

● معرفة موقف الطرف الآخر من موضوع الإقناع.

● الإنصات للطرف الآخر.

● توجيه الحديث إلى العقل والعاطفة معا.

● تقديم الحجج الإقناعية بشكل منطقي ومرتب ومثير للاهتمام والانتباه.

● الالتزام بالصراحة والوضوح والدقة.

● الصدق أقصر الطرق للإقناع.

وتضيف بعض الكتابات الإدارية والاجتماعية إرشادات أخرى في شأن مهارة الإقناع هي كالتالي:

● اقتنع أنت بما تحاول أن تقنع به الآخرين.

● جهز نفسك (من ستقنع وبماذا ولماذا؟).

● المصالح والقيم هي التي تحرك الناس. دورك هو اكتشاف هذه المصالح لتضع يد يد على مداخل التعامل معهم.

● استخدم كل أدواتك (معلومات، إشارات، حركات جسم).

● قسم الموضوع حتى تسهل عليك المهمة.

● كن صبوراً طويل البال، ولا تكن يؤوساً.

● ضع نفسك مكان من تحدته، واحترم وجهة نظره.

● أنصت لتعليقات من تحدته.

● لا تهاجم وجهة نظر من أمامك حتى لا تبدو متعصباً لأفكارك.

راعي كل هذه الإرشادات حينما تريد أن تقنع شخصاً ما، فقد لا تفاجأ إذا لم يقتنع فقد لا يحدث الاقتناع من

جولة واحدة. وهناك بعض الحالات يكون من الصعب إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وذلك لأن الإنسان

يكون في حالة توازن مع أفكاره ومعطياته وعندما يفاجأ بفكرة جديدة بأخذ ردود الأفعال التالية:

أ- إما ينكر الفكرة.

ب- أو يتعايش معها.

ج- أو يبحث عن أفكار تفسدها.

### مهارة إدارة الاجتماع:

يمكن تعريف الاجتماع على أنه إحدى وسائل الاتصال الجمعي المباشر وجها لوجه التي يستخدمها الإنسان حتى يلتقي بالآخرين لمناقشة موضوع معين أو لدراسة مشكلة ما أو لاتخاذ قرار أو لتوزيع الأعمال أو المهام<sup>1</sup>.

كذلك الاجتماع هو لقاء بين أكثر من فرد تجمعهم اهتمامات مشتركة تحت قيادة واحدة في مكان وزمان محدد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها<sup>2</sup>.  
بينما مهارة إدارة الاجتماعات فهي المهارات التي يحتاج إليها فريق إدارة الاجتماعات والأعضاء المشاركين، والتي يتم اكتسابها وتطويرها لعقد الاجتماعات بنجاح، فهم في حاجة إلى: مهارات متعددة ومتنوعة سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية تمكنهم من التواصل والتفاهم والحوار والنقاش وتبادل المعلومات وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ووضع النظم وعدم إضاعة للوقت والجهد<sup>3</sup>.

### مميزات الاجتماعات<sup>4</sup>:

الاجتماعات إذا كانت مخططة وفعالة فإنها تتصف بالصفات التالية:

- تعمل على توفير الوقت.
- تعمل على توفير المال.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص19.

<sup>3</sup> محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثرائية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس عشر، العدد الحادي شر، ديسمبر، 2022، صص374-375.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص25.

- تضم الأعضاء المناسبين.
- توفر نظرة شمولية للمشكلة.
- توفر البدائل المطلوبة لحل المشكلة.
- تساعد المدير على اتخاذ القرارات السليمة.
- توفر المعلومات والبيانات المطلوبة بشكل سريع.
- توفر عنصر القبول والسلامة والجماعية للقرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع.
- تعتبر فرصة لتصحيح الأخطاء والتعامل معها بموضوعية.

### مراحل إدارة الاجتماعات:

إن إدارة الاجتماعات الفعالة تمر بمراحل محددة تضم بداخلها عدد من الخطوات والإجراءات الرئيسية بالعلمية والموضوعية التي يجب الالتزام بها واتباعها بكفاءة إدارية فعالة وتنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

#### 1- مرحلة الإعداد<sup>1</sup>:

وهي المرحلة الأساسية التي يتم فيها التجهيز الكامل لعقد الاجتماع ويتم فيها تنفيذ الخطوات التالية:

- الحاجة للاجتماع: يجب أن تكون للاجتماع ضرورة محددة ومؤكدة.
- الهدف وجدول الأعمال: تحديد هدف الاجتماع وأجندته.
- المدعوون (المشاركون): تحديد أسماء أو وظائف المشاركين في الاجتماع ويجب أن يكون عددهم مناسباً ولا يؤثر سلباً في الهدف من الاجتماع أو طبيعة المناقشات.

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثنائية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق ، مرجع سبق ذكره، ص ص 388-390.



- **التوقيت:** يحدد زمان انعقاد الاجتماع ومدته بما يتناسب مع الحاضرين وهذا يتطلب التواصل تلفونيا أو عبر الطرق الإلكترونية الرقمية.
- **المكان:** يحدد مكان الاجتماع بما يتناسب وعدد المشاركين الذين سيحضرون الاجتماع بحيث يكون حجم القاعة أو الغرفة أو منضدة الاجتماعات مناسبة مع التوقع باحتمالية زيادة العدد قليلا والتأكد من وجود الوسائل والأدوات اللازمة.
- **دعوة الاجتماع:** يجب تجهيز دعوة للاجتماع توضح فيها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المشاركين وموضوع الاجتماع أجندته.
- **توزيع المستندات:** يجب توفير المستندات والتقارير وتوزيعها على المشاركين لقراءتها قبل الاجتماع بوقت كاف حتى يكونوا على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع.
- **توفير البيانات:** يلزم تجهيز البيانات وتوفير المعلومات لتقليل الجدل وتجنب التأجيل لجمع البيانات التي يمكن تجمعها قبل الاجتماع.

## 2- مرحلة الانعقاد<sup>1</sup>:

يتم في هذه مرحلة الانعقاد الاجراءات والخطوات التالية:

- **بدء الاجتماع:** يفضل بدء الاجتماع في الوقت المحدد بالضبط حتى وإن حدث تأخر بعض المشاركين لأسباب مقبولة وغير مقبولة، ويجب نشر ثقافة احترام مواعيد الاجتماعات بالمؤسسة.
- **الدقائق الأولى:** يجب البدء بالترحيب بالحاضرين وتوضيح هدف الاجتماع وجدول الأعمال.
- **الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال:** يجب الالتزام بموضوع الاجتماع واتباع جدول الأعمال وعدم طرح مواضيع غير مدرجة.

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثرانية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق، المرجع السابق ص 388-390..

• تجنب الشواغل الأخرى: يلزم توفير الجو المثالي لعقد الاجتماع بقدر يمنع من ظهور ما يشغل وقت المشاركين بعيدا عن الاجتماع.

• فاعلية المشاركة: ينبغي تشجيع الحاضرين على المشاركة، بإظهار الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين وإتاحة الفرص المتساوية للمشاركة.

• وسائل التحليل واتخاذ القرارات: تستخدم الأساليب المناسبة في تحليل المشاكل، والتصويت لاتخاذ القرار بعد الدراسة والتحليل.

• السيطرة على الاجتماع: يجب التوقع أن يوجد بين المشاركين من يتكلم كثيرا ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين والتعامل مع كل حالة منها بحكمة واحترافية.

• محضر الاجتماع: يشترط تعيين شخص ما من بين المشاركين لتسجيل النقاط الرئيسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع، بحيث يحتوي على مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع.

• قبل نهاية الاجتماع: يتم تلخيص الاجتماع وأهم ما تم الاتفاق عليه من نتائج والخطوات التالية ومن سيقوم بتنفيذها ومن سيقوم بالمتابعة.

• نهاية الاجتماع: في النهاية يتم اختتام الاجتماع بكلمات الشكر للجميع.

### 3- مرحلة المتابعة<sup>1</sup>:

بعد نهاية عقد الاجتماع يتم اتخاذ خطوات بمتابعة الإجراءات والقرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع كما يلي:

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثرانية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق، المرجع السابق، ص390.

- توزيع محضر الاجتماع: بعد كتابة محضر الاجتماع يوزع (أو يرسل) لكل من لها علاقة بالاجتماع وتنفيذ قراراته.
- تقييم الاجتماع: تقييم الاجتماع من أهم أساليب تجنب الوقوع في الاخطاء في الاجتماعات التالية وتحسين انعقاده بصور أكثر فاعلية.
- المتابعة: تجري هذه الخطوة لتنفيذ القرارات والتأكد من القيام بذلك، ويفضل طلب تقديم تقرير بتطور اجراءات التنفيذ ودراسة تأثير تنفيذ القرارات.

## المحاضرة الحادية عشرة: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض

### 7- مهارة التفاوض:

#### تعريف التفاوض:

يعرفه البعض على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر، لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة متداخلة وأن ذلك يتطلب منهم الاتصال فيما بينهم كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول الأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض<sup>1</sup>.

#### أهمية التفاوض:

تعتبر المفاوضات من المواضيع الواسعة والمهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها بني البشر في حياتهم اليومية. وعلى الرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحقب الزمنية، إلا أنها أصبحت في أيامنا الحاضرة ذات أهمية متزايدة حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية (عصر التفاوض)، باعتبار أن التفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض والصراع التي تقع بين الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار، للوصول إلى حالة من الرضا والاقناع حول المسائل العالقة، ويتمثل بيان أهمية التفاوض فيما يلي<sup>2</sup>:

- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس.
- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

<sup>1</sup> حاج سليمان خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022، ص7.

<sup>2</sup> حاج سليمان خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.
- إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام، وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين.
- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات.
- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه، وإفراد مساحة واسعة له في الخطط الدراسية، والحث على الأخذ به لحل المشاكل، والإشادة بالمفاوضين الناجحين.

### المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض:

من المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض، نجد:

#### 1- اللباقة والقدرة على إدارة الحوار<sup>1</sup>:

يجب على المفاوض الماهر أن يتسم بالباقة والقدرة على إدارة الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة التكوين النفسي والحضاري والثقافي للطرف الآخر في التفاوض، فهذه المعرفة تؤهل المفاوض بان يتعرف على أسلوب الطرف الآخر، ونقاط القوة والضعف لديه، وكذلك منهجه في التفاوض. وفي هذه الحالة يجب إدارة

<sup>1</sup> إيمان إبراهيم، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة الثانية ماستر تسويق الخدمات، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، 2022-2023، صص 96-102.

التفاوض من خلال منهج التعاون بين الطرفين من أجل تحقيق مصالح الطرفين وليس تحقيق مصلحة طرف واحد فقط في التفاوض على حساب الطرف الآخر.

ويمكن القول أن اللباقة في التفاوض مع الآخرين تحتاج إلى مجموعة من المواهب والمهارات منها المكتسب ومنها الوراثي، منها مارات القدرة على الإقناع، والقدرة على استخدام الألفاظ المناسبة المؤثرة والصادقة والقاطعة. ويمكن ذلك عن طريق الإلمام الكافي بظروف الخصم.

## 2- القدرة على الإقناع<sup>1</sup>:

القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية، كذلك فهي تعتمد على فن الإقناع في ذات الوقت الذي يتوقف على عوامل عديدة منها: القدرة على الإدراك الجيد واليقظة العقلية ودقة الإنصات والفهم والاستدلال والمرونة والطلاقة اللفظية.

ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:

- توافر المعلومات: حيث ان توافر المعلومات عن الموقف التفاوضي، والطرف الآخر القائم بالتفاوض يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة ويقدم هذه البدائل أو هذه الحلول من اجل زيادة كفاءة إدارة التفاوض.

- التدريب: يساعد التدريب على تنمية مهارات الإقناع لدى المفاوض، فكما سبق القول أن جزءا من مهارات التفاوض مكتسب، ولا شك أن المهارات المكتسبة يمكن زيادتها أو صقلها بالتدريب.

ومن الامور التي تلعب دورا كبيرا في زيادة القدرة على الإقناع، اقتناع المفاوض لنفسه بما يقول، الصدق في عرض الأفكار، والحماس في التفاوض... فمن المهم ان يكون المفاوض على درة عالية من الإقتناع لأن مواقفه على حق وأنه هو الصواب، ففي هذه الحالة يكون في موقف يسهل علينا نسبيا إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره.

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص ص 96-97.

### 3- القدرة على الإنصات<sup>1</sup>:

من أهم الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند التفاوض هو الانصات للطرف الآخر، والانصات غير الاستماع. فالانصات يحتاج إلى تركيز واستماع وتفكير، وذلك لا شك أقوى من الاستماع، فقد يستمع الشخص إلى بعض الأمور ولكن دون تركيز، ومن الأمور الهامة في هذا المجال حسن الانصات للطرف الآخر والاكتفاء بالمداخلة عندما يكون هناك استفسار أو غموض حول الأفكار التي طرحت وذلك من أجل إعادة صياغتها، ويفترض أن يؤخذ في الاعتبار عدم صياغة أفكار أو ردود أفعال في أثناء الانصات وإنما المطلوب فهم وجهة النظر المطروحة كما هي، لأن مجرد شعور الطرف الآخر بعدم الاهتمام بحديث وعدم الإصغاء لما يود توضيحه فيجعله ينظر إلى المفاوض شخص غير مهتم بما يقول، ولا شك أن ذلك يؤثر سلباً على التفاوض...

ومن الجدير بالتنويه أن التحلي بآداب الانصات له فوائد متعددة أهمها:

- التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر.
- استيعاب طريقة تفكيره وإدراك نقاط القوة والضعف بالنسبة له.
- إعطاء انطباع جيد للطرف الآخر بأن لديك رغبة جيدة في تفهم ما لديه من أفكار، وهو أمر يساعد في بناء الثقة بين أطراف التفاوض.
- عدم تشتت الموضوعات محل التفاوض.

### 4- التحلي بالهدوء وضبط النفس<sup>2</sup>:

في البداية نقول أنه يجب اختيار المفاوض بعناية، حيث يجب اختيار شخص يتميز بمهارات متعددة من بينها القدرة على ضبط النفس فهناك بعض الأشخاص الذين يتميزون بالهدوء والقدرة على ضبط النفس، ولا شك أن هؤلاء قادرين على كسب ثقة واحترام الطرف الآخر، كذلك فإن الهدوء في جو التفاوض، يجعل من

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص97.

<sup>2</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص98.

الممكن التوصل إلى نتائج ايجابية وطيبة في التفاوض، كذلك فإن الانفعالات والتشنج تفسد جو التفاوض، فضلا عن انها تجعل المفاوض غير مسيطر بالدرجة الكافية على المعلومات التي يتعامل من خلالها، وبالتالي قد يؤدي إلى تسريب معلومات هامة إلى الطرف الآخر، كما يجب عدم تسريبها إليه، مما يضعف من الموقف التفاوضي، كذلك فإن الانفعالات تجعل الردود غير منطقية، علاوة على أنها تخلق مناخ عدواني مما يفسد التفاوض.

## 5- الموضوعية<sup>1</sup>:

يقصد بالموضوعية الالتزام بالعقلية العلمية والبعد عن التحذير، وعدم الاحتكام للأهواء الشخصية، والالتزام بالمنطق وقواعد التحليل العلمي السليم فيجب على المفاوض أن يركز في الحوار على الموضوع وليس على الأشخاص. ويستند الحوار على مصوغات منطقية وأدلة عقلية ومبررات معقولة، وأن يعتبر أطراف التفاوض أنفسهم شركاء معا في هدف واحد هو التوصل إلى اتفاق عادل ونافع لكل أطراف التفاوض فإذا كنت حريصا على تحقيق مصلحتك فالخصم أيضا له منفعة يريد تحقيقها ويجب أن يكون حريصا كذلك. ومن اهم الأمور المتعلقة بالموضوعية في التفاوض الإيمان بأنه كما أن لك مصالح معينة في التفاوض تعمل للحفاظ عليها، فإن هناك أيضا مصالح للطرف الآخر، فمن الطبيعي أن تكون هناك خلافات في وجهات النظر بين المفاوضين. ولكن يمكن النظر إلى التفاوض باعتبار أن المفاوضين لديهم مصالح مشتركة.

## 6- القدرة على تنمية البدائل<sup>2</sup>:

ويقصد بذلك أن يكون لدى المفاوض عددا من البدائل وأن لا يجعل نفسه أسيرا لبديل واحد. فعلى سبيل المثال إذا كنت بصدد شراء مواد خام معينة، فليس بالضرورة أن تكون هذه المادة مستوردة، ولكن يمكن أن تكون محلية، فإذا كانت مستوردة فليس من الضروري ان تكون من دولة معينة، ولكن يمكن ان تكون من دولة أخرى، وكذلك إذا كانت هذه المادة طبيعية فقد يكون من المناسب الاعتماد على مادة صناعية، أو

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع نفسه، ص98.  
<sup>2</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص99.



مخلوطة، كذلك بالنسبة لاعتبارات الجودة، فليس من الضروري أن تكون الجودة المناسبة هي الجودة الأعلى، ولكن الجودة المناسبة هي التي تفي بمتطلبات الانتاج، كذلك فإن الجودة الأعلى تعني السعر الاعلى، ولا بد من اخذ اعتبارات التكلفة في الاعتبار، لذلك قد نفضل جودة متوسطة مع أسعار أقل حتى تكون تكلفة الإنتاج مناسبة لقدرات المستهلك وظروف في السوق. وعلى ذلك فلا بد لرجل الشراء أن ينمي بدائل متعددة، ولا يكون أسيرا لبديل واحد. كذلك فإن تنمية البدائل تتيح الفرصة للتحرك والمناورة والاختيار بين الحلول المطروحة. كذلك يجب على المفاوض أن يحسن توقيت استخدام هذه البدائل.

## المحاضرة الثانية عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض (تابع)

### 7- الثقة بالنفس وبالغير<sup>1</sup>:

تساعد الثقة بالنفس وبالغير على خلق جو ودي يسود التعاون ويساهم في تحقيق النجاح للمفاوضات. ومن الجدير بالتنويه ان الثقة يجب أن تحاط بقدر من الحيطة والحذر في نفس الوقت. وفي بعض الحالات قد لا تتوفر للمفاوض دلائل على مصداقية الطرف الآخر أو عدم مصداقيته مما يقلل من درجة الثقة التي يمكن إيداعها فيه. وذلك لا يعني رفض التعامل في هذه الحالة ولكن يجب أخذ درجة أكبر من الحيطة والحذر. أما في حالة ثبوت عدم المصداقية فمن المفضل عدم التعامل مع هذا الخصم، ولكن إذا لم يكن ذلك متوفراً فإنه يمكن أخذ أكبر قدر من الضمانات. وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن ان تساعد على بناء جسور الثقة بين المفاوضين، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- اتباع سياسة الخطوة خطوة، حيث يتم تقسيم التفاوض إلى مراحل، ويتم التنفيذ مرحلة ثم مرحلة ثانية وهكذا، فهذه السياسة تتيح لأطراف التفاوض والتأكد من التزام الطرف الآخر ببند اتفاق الخطوة السابقة مما يعمل على خلق الثقة وتنميتها.
- عدم اللجوء إلى أسلوب التهديد أو أسلوب الضغط أو المبالغة حيث أن مثل هذه الأساليب تساعد على توليد الشك في نفس المتفاوض.
- تفهم مشكلات الطرف الآخر واعتبار أن التفاوض يهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة بين أطرافه.

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص 99.

- محاولة تطبيق سياسة تبادل التعامل بأن تكون عميلا للمورد في بعض الأصناف، وموردا له لأصناف أخرى، فإن مثل هذه السياسة تقلل من فرص التلاعب أو الغش أو المماطلة في تنفيذ البنود الملزمة بها، حيث ان المماطلة تعني خسارة مختلف الأطراف وليس طرفا واحدا. ولكن تطبيق هذه السياسة يجب أن لا يغفل النواحي الاقتصادية، كذلك فإنه مرهون بتوافر الأصناف التي يحتاجها الطرف الآخر.

- اتفاق الأطراف المتفاوضة على نظام محدد تحديدا دقيقا، يمكن من خلاله التأكد من التزام كل منهما بما تم الاتفاق عليه، مع وجود شرط جزائي مناسب بهذا الاتفاق.
- إن مبادرة أحد أطراف التفاوض بالالتزام ببنود الاتفاق يشجع الطرف الآخر على الالتزام والعكس بالعكس.

- أن تكون التصرفات الشخصية والمظهر تساعد على بناء الثقة بين أطراف التفاوض.

## 8- المهارات في إدراك المعلومات<sup>1</sup>:

يجب على المفاوض الماهر أن يدير المعلومات الخاصة بموضوع التفاوض بمهارة. كما يقال أن الشفاه تعد بمثابة صمام الأمان للمعلومات، وخروج المعلومات من المفاوض يجب أن يكون بشكل مدروس وليس بشكل عشوائي ففي بعض الحالات يكون من المناسب حجب المعلومات عن الطرف الآخر أو بمعنى أدق حجب جزء من المعلومات. وفي أحيان أخرى يكون من المناسب تسريب معلومات بطريقة مدروسة تفيد المفاوضات. وفي أحيانا أخرى يتم تسريب معلومات بطريقة تسمح بالمناورة مع الطرف الآخر. وفي أحيان أخرى يتم تسريب بعض المعلومات كان يتم اخباره بأنك تحتاج إلى كمية كبيرة من أجل تحسين موقفك وتنافسي، وفي حالات أخرى يتم تسريب معلومات بهدف المناورة.

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص100.

## 9- القدرة على التجديد والابتكار<sup>1</sup>:

يعد اتباع المفاوض لأسلوب واحد وغير متجدد في المفاوضات أمراً غير مقبول، حيث أن هذا الأسلوب سيساعد الطرف الآخر في التنبؤ بهذا كالأسلوب وبالتالي يمكنه قراءة أفكار المفاوض مما سضعف من الموقف التفاوضي، لذلك من المفضل أن يتم تحديد أساليب المتفاوضين من أجل التغلب على إمكانية التنبؤ بها، علاوة من الحيوية والقضاء على الرتابة والملل الذي يمكن أن يصيب مناخ التفاوض وخصوصاً في الحالات التي يحتاج فيها التفاوض إلى جلسات مطولة أو متعددة.

## 10- القوة<sup>2</sup>:

كلما كان المفاوض يتمتع بالقوة كلما ساعد ذلك على تحسين الموقف التفاوضي، فالمفاوض يستمد قوته من مجالات عديدة من أمثلتها: إدارته للمعلومة الخاصة بالتفاوض بكفاءة وفاعلية، أو مكانه المركز المالي له. إلى غير ذلك من المجالات التي يجب على المفاوض أن يحسن حساب هذه القوة ويحسن استغلالها بشكل سليم.

## 11- حسن المظهر<sup>3</sup>:

يجب على المفاوض أن يكون حسن المظهر رقي السلوك، فهو سفير لمنشأته ولذلك لا بد من الاهتمام بالمظهر بحيث يكون لائقاً، كذلك يجب الارتقاء بسلوكياته وعدم الانزلاق إلى أي تصرفات غير لائقة.

## 12- التعاون<sup>4</sup>:

من الأمور التي تساعد على نجاح المفاوضات التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب مصلحة. فمن المعلوم أن أطراف التفاوض تسع للحصول على أكبر قدر من المكاسب بأقل قدر من التكاليف، ولا بأس في ذلك، ولكن يجب إدراك أن الطرف الآخر من التفاوض سعى لنفس الهدف، ولذلك

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص 101.

<sup>3</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع نفسه، ص 101.

<sup>4</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع نفسه، ص ص 101-102.

لا بد من تحقيق نوع من التعاون بين أطراف التفاوض من أجل تحقيق مصالح كل منهما. فمن المعلوم أن عدم التعاون يؤدي إلى تضيق مساحة الأرضية المشتركة بين هذه الأطراف ما يؤثر سلباً على التفاوض.

### 13- القدرة على إقامة علاقات طيبة وعملية مع الآخرين<sup>1</sup>:

إن إقامة علاقات طيبة مع الآخرين موهبة لا تتوفر ولمختلف الأفراد، فمن المعلوم أن هناك فروق فردية بين الأفراد، لذلك يجب اختيار المفاوض من بين هؤلاء الذين يتمتعون بهذه الموهبة. ومن ناحية أخرى نجد أن طبيعة الأمور تجعل هناك اختلافاً بين أهداف المفاوضين، فعلى سبيل المثال يهدف البائع إلى الحصول على أعلى سعر إلى مهارة عالية من جانب المفاوضين للاحتفاظ بعلاقات جيدة وعملية بين هذه الأطراف.

### 14- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر في التفاوض<sup>2</sup>:

كما سبق القول بأنه يوجد فروق فردية بين البشر، يجب على المفاوض أن يأخذ ذلك في الاعتبار عند القيام بالتفاوض فعلى سبيل المثال نجد أن أغلب البائعين يبدأون بعرض أسعارهم من نقطة أعلى من الأسعار التي يرغبون في البيع بها، وذلك تحسباً للمساومة التي سيقوم بها المشتري وبالتالي يمكن الوصول إلى السعر الذي يراه البائع مناسباً.

<sup>1</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع السابق، ص102.

<sup>2</sup> إيمان إيرابن، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، المرجع نفسه، ص102.

## نتائج التفاوض:

1- النتائج الإيجابية<sup>1</sup>:

يقود الحل والتسوية والتصحيح إلى اتفاقيات مرضية، ولهذا السبب سميت إيجابية، وينظر الطرفان إلى هذه الاتفاقيات باعتبارها مفيدة وعادلة، والتي منها:

- الحل: وهي تأتي عندما يحصل المفاوضون والخصوم على ما يرغبون، وتجري المفاوضات في مثل هذه الحالات، بسبب المتطلبات أو الانطباعات الزائفة عن الحاجة لها، كما لا يوجد نزاع حقيقي، وربما تكون المتطلبات إجرائية أو نظامية... إلخ.
- التسوية: يتنازل المفاوضون والخصوم في التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية، وربما أهدافهم الثانوية. ويقومون بذلك من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي من الأجزاء الأخرى. تحدث التسوية أكثر من الحل أو التوافق. وعندما يكون أحد الأطراف راغباً في العطاء أثناء التسوية فغنه يسعى بقدر الإمكان إلى تقليل خسارته. وتؤثر المهارات التفاوضية لكل فريق تأثيراً كبيراً في محتوى نتائج التسوية، وتقود التسوية المفاوضين والخصوم إلى المشاركة في المكاسب، ونادراً ما تكون هذه المشاركة متعادلة.
- التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه. ويكون هذا الأمر مخجلاً عندما يبرهن الطرف الآخر استعمال بيانات خائفة ونتائج غير مسنودة... وينتج التصحيح في العادة من الإعداد الغير الجيد، كما انه ينتج أحياناً من زلة في الحكم. وتعني التصويبات لأحد الطرفين في العادة كسب واضح للطرف الآخر.

<sup>1</sup> حاج سليمان خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، المرجع السابق، ص 18-19.

## 2- النتائج السلبية<sup>1</sup>:

لا تعمل النتائج الثلاثة التالية على حل المسألة الخلافية، ولكنها ربما تقود إلى اتفاق، وسيبقى النزاع، بإيجاز شديد. كما أنه من المحتمل جدا أن يكون الحل مؤقتا، وأحيانا يكون الحل المؤقت أفضل من الخيارات الأخرى، ومن هذه النتائج ما يلي:

- القهر: يحدث القهر من جانب أحد الطرفين بسبب قوة موقفه شبه الكامل، وبالتالي يكون هذا الطرف الأقوة قادرا على شق طريقه فوق الطرف الآخر بصرف النظر عن أهلية موقف كل منهما، ويعتبر استعمال الطرق التخويفية نوعا من القهر.
- الاستسلام: يحدث عندما يتم إقناع طرف ما بأنه سوف يعاني أكثر من جراء الحصول على ما يرغب فيه مقارنة بالتخلي عنه، ويظهر النجاح أكثر تكلفة من الكسب، ويمثل ذلك المورد الذي يدفع بشدة الزيادة في سعر آني رغم اعتراضات العميل، ويسعى العميل للحصول على مصادر أخرى للإمداد، وينظر إلى الزيادة باعتبار أنه ليس لها أي مبرر، ويحدث الاستسلام أحيانا نتيجة للضغط من سلطات أعلى داخل المنظمة.
- التوقف (الانهيار): يحدث التوقف في ثلاث حالات، أولا: في حالة عدم رغبة أي من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل إلى حل، وتبني كل منهما موقفا دفاعيا جامدا، أو عندما لا يرى أي طرف أية جدوى من إحداث تغيير يسمح نحو الحل. ثانيا: يمكن أن ينتج التوقف من اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الآخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى. ثالثا: يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض إلى مستوى سلطة أعلى، وعلى المفاوضين استكشاف الخيارات الممكنة قبل التسليم بالانهيار التام.

<sup>1</sup> حاج سليمان خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، المرجع السابق، ص ص 19-21.

## المحاضرة الثالثة عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة المقابلة الشخصية

### مهارة المقابلة الشخصية:

#### ماهية المقابلة:

هي تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة<sup>1</sup>.

كذلك هي مقابلة وجه لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستخدمين بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث وتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها<sup>2</sup>.

كذلك هي حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي<sup>3</sup>.

### كيف تستعد للمقابلة:

#### 1- جمع معلومات عن الوظيفة والشركة<sup>4</sup>:

اجمع أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل، وعن الشركة وعن أهدافها وتحديدًا عن الوظيفة المتقدم إليها، ويستحسن التعرف على اسم الشخص أو الأشخاص الذي يقومون بإدارة المقابلة، ولهذا يجب الإعداد للمقابلة الشخصية بمعرفة كل ما يمكن عن الجهة التي دعتك للمقابلة، ومن ثم ينبغي التعرف على أنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها إضافة إلى ما تيسر عن تاريخها. ويفضل لو قام المتقدم للوظيفة بالدخول إلى موقع

<sup>1</sup> نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، ص98.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص98.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص99.

<sup>4</sup> سعيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، ص4-5. تم الإطلاع على الموقع : <https://elibrary.mediun.edu.my/books/MEDIU1260.pdf> يوم 24 نوفمبر 2024، على الساعة 15:45.



الانترنت الخاص بهذه الجهة إن وجد. لذلك يجذب أن يقوم المتقدم للوظيفة بالحصول على بيانات الجهة التي ستجري له المقابلة والسوق أو القطاع الخاص الذي تنتمي إليه بشكل عام، وليكن بحثك على الأقل عن المعلومات الهامة التالية:

- من أي نوع هم من المنشآت؟
- تاريخها، آخر أخبارها.
- ماذا يتضمن العمل بالضبط؟
- المنتجات والخدمات ماذا يفعلون / يصنعون / يبيعون؟
- من هم عملائهم؟
- من المنافسين لهم؟
- معلومات مالية - رأس المال، الأرباح وغيرها.
- المعلومات المالية بما في ذلك الرواتب والسندات.
- أماكن مكاتب الشركة.
- في رأيك، ما نوع الشخص المطلوب لهذا العمل؟
- كيف يمكنك أن تجعل مهاراتك ملائمة للعمل؟

## 2- الاستعداد للأسئلة<sup>1</sup>:

يمكنك أن تستعد للأسئلة أمسك بورقة وقلم ومن واقع ما جمعته من معلومات عن الشركة قم بكتابة الأسئلة المتوقعة وإجاباتك عليه، حدد أهدافك، حدد كموماتك، حدد المهارات التي تتمتع به ويمكن أن تفيد العمل وحاول أن تتدرب أمام أحد الأشخاص المقربين إليك عدد من المرات على المقابلة الشخصية قبل إجرائها بالفعل، شجعهم على طرح الأسئلة التي يمكن ان تطرح عليك أثناء المقابلة الشخصية، ويجب عليك توصيل كل

<sup>1</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع السابق، ص5.

المعلومات الهامة عن نفسك خلال 15 دقيقة، وجيد لو تستطيع تسجيل هذا الشرح لتراجع الكلمات التي تستخدمها، وسرعتك وحركاتك الجسمانية. هذا التدريب سيمنحك القدرة على مواجهة الأسئلة الأكثر تباينا والأكثر صعوبة.

### 3- المظهر الخارجي<sup>1</sup>:

من الضروري الاهتمام بالمظهر الخارجي، واختيار الملابس المناسبة، وطريقة ارتدائها بحيث تكون بسيطة، والابتعاد عن التكلف والتصنع، والإسراف، والبهرجة، والتأنق الزائد، والصيحات المبالغ فيها، وكلما اقترب نمط الزي مما يرتديه العاملون في الجهة التي ستعقد فيها المقابلة كان ذلك أفضل، واحرص على الأناقة عموماً بحيث يتوجب عليك أن ترتدي ثياباً أفضل قليلاً من تلك التي تستخدمها يومياً، وليس من الضروري أن تكون ملابسك جديدة أو بحسب الموضة لكن نظيفة مرتبة، والمظهر العام للشخص لا يعتمد فقط على ما يرتديه، فالنظافة، وتمشيط الشعر، وتقليم الأظافر لا تقل أهمية عن كل ما سبق.

### 4- الانضباط في الموعد<sup>2</sup>:

من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان إجراء المقابلة، وكيفية الوصول للمكان حتى لا يحدث احتمال بوجود خطأ في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه، وينصح في هذا الصدد بالوصول قبل موعد المقابلة بوقت كاف إلى مكان قريب من الموقع المنشود وتمضية الوقت المتبقي في التجول للاسترخاء أو تناول بعض المرطبات.

### 5- الحالة النفسية<sup>3</sup>:

من المعروف أن الانطباعات الأولى التي تتشكل في بداية المقابلة الشخصية كثيراً ما تستمر، لذا يجب أن يصل المقابلة وهو في حالة نفسية جيدة وبعيدة عن القلق والاضطراب وأن يدخل غرفة المقابلة بخطوات واثقة

<sup>1</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع السابق، ص5.

<sup>2</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع نفسه، ص6.

<sup>3</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع نفسه، ص6-7.

وقامته ممدودة وأن تكون قبضة يده عند المصافحة قوية وتوحي بثقة والتفاؤل، ولا مانع من أن يبدأ المتقدم بالحديث ببعض عبارات المجاملة "غير المصطنعة" حول الشركة، أو القاعة الموجود فيها، أو شيء من هذا القبيل مما قد يشيع جوا من الألفة في المكان.

## 6- الإنصات<sup>1</sup>:

يجب على المتقدم للوظيفة أن يجيد الإنصات وألا يقاطع محدثه حتى لو اعترض على بعض ما يقوله، وفي حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما ألا يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل، وكأنه في مناظرة، وعليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى موضوع آخر. وكثيرا من المقابلات الشخصية لم تنمر فرصة العمل المرجوة، لأن المتقدم ترك الانطباع بأنه عنيد أو شديد التشبث برأيه.

## 7- الاستعداد للأسئلة<sup>2</sup>:

كن مستعدا لتقديم الشرح عن مؤهلاتك للعمل، والأجوبة عن الأسئلة التقليدية، واعمل على تطبيق ذلك مسبقا من خلال تمثيل الأدوار مع صديق لك، أو أمام المرآة في البيت.

## 8- طرح الأسئلة<sup>3</sup>:

كما ان الإنصات فضيلة فإن المتقدم للوظيفة أن يطرح أسئلة، أو استفسارات تنم عن حرصه على الإحاطة بالمعلومات اللازمة عن الجهة التي يسعى للالتحاق بها، وعن فرصة العمل موضوع المقابلة، وقم بتحديد الأسئلة التي تريد طرحها في أثناء المقابلة (طبيعة العمل، ساعات العمل، الراتب، الخوافز، ...)، وهنا يظهر الإعداد الجيد للمقابلة، وللأسف فإن غالبية المتقدمين وبخاصة حديثي التخرج يتعاملون مع المقابلة الشخصية وكأنها تحقيق في أحد أقسام الشرطة، وبالتالي لا يتكلمون إلا عند توجيه سؤال إليهم وتحرقون شوقا لإنهاء المقابلة.

<sup>1</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع السابق، ص7.

<sup>2</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع نفسه، ص7.

<sup>3</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع نفسه، ص7.

9- مستنداتك<sup>1</sup>:

لجمع نسخا نظيفة من الأوراق المطلوبة لهذه الوظيفة مثل: الشهادات العلمية، وشهادات الخبرة، والسيرة الذاتية، وخذ أكثر من نسخة من هذه الأوراق.

## 10- رتب أفكارك: وتساؤلاتك جيدا قبل الذهاب للمقابلة.

## 11- إذا لم تكن مستعدا لإجراء المقابلة فاتصل بصاحب العمل بالسرعة الممكنة، وحدد موعدا آخر.

12- النوم يريح الذهن، لذا عليك أن تنام في الليلة السابقة لموعد المقابلة، لأن هذا سينعكس إيجابا على مظهرك وحيويتك وصفاء ذهنك<sup>2</sup>.

## أنواع المقابلات الرئيسية:

1- مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجها لوجه)<sup>3</sup>:

ربما يكون هذا النوع هو الأكثر شيوعا وهو عبارة عن مقابلة شخصية وجها لوجه مع احد أعضاء الشركة التي تقدمت للعمل فيها. يمكن أن يكون هذا الشخص مدير عام الشركة أو مدير القسم الذي تقدمت له أو مدير فريق العمل أو مدير الموارد البشرية. المقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية غالبا ما تكون وسيلة للتعرف عن قرب على المرشحين للوظيفة أو مع المرشحين الناجحين الذين قدمت لهم الدعوة لحضور مقابلة شخصية ثانية مع أحد أعضاء الفريق الذي سيعملون معه.

تأكد أنك مستعد تماما للمقابلة الشخصية، ارتد الملابس الأنيقة وتحول بنظرك كثيرا للتعرف على الحاضرين، تأكد أنك تعرف الشخص الذي سيجري المقابلة الشخصية معك، ووظيفته بالشركة، كن هادئا ومستعدا لمقابلة شخصية ثرية ول مناقشة ربما ثقافية يديرها الشخص المعني. من السهل خلق علاقة ألفة ووثام مع الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية في هذه النوعية من المقابلات الشخصية.

<sup>1</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع السابق، ص 7.

<sup>2</sup> عيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، المرجع نفسه، ص 7.

<sup>3</sup> بيتر كانفيلد، (تر) وائل سمير، فن المقابلات الناجحة، دار خلود للتراث، القاهرة، ط1، 2011، ص 11.

## 2- المقابلة الهاتفية<sup>1</sup>:

إذا كنت تعيش في مكان بعيد عم مقر الشركة وبالتالي يصعب حضور المقابلة الشخصية الأولى، ربما تقترح عليك الشركة إجراء مقابلة بالهاتف، بعض الشركات تستخدم المقابلة الشخصية الهاتفية كوسيلة أولى للاختبار المتقدمين واستبعاد الضعفاء منهم في المراحل الأولى.

مهما كان سبب دعوتك لإجراء مقابلة شخصية بالهاتف، لا ينبغي عليك اعتبارها خياراً سهلاً، فمن الصعب خلق علاقة مودة وألفة وإيجاد الانطباع الجيد عنك من خلال المقابلة الشخصية الهاتفية، يجب عليك النظر إلى المقابلة الشخصية الهاتفية باعتبارها نفس النوع السابق من المقابلات الشخصية التي تجري وجهاً لوجه من شخص إلى شخص، كن مستعداً، ثق بنفسك، تحدث بوضوح وأجب على الأسئلة بدقة، وتذكر أن باستطاعتك طرح الأسئلة على الطرف الآخر واستفسر عن المرحلة التالية من المقابلة الشخصية للمرشحين الناجحين.

## 3- المقابلة مع لجنة<sup>2</sup>:

تستخدم المقابلات مع اللجنة عندما تسعى الشركة إلى تعيين موظفين لوظائف عليا. كما يستخدم هذا النوع من المقابلات غالباً بعد إجراء المقابلة الشخصية الأولى مع مدير الموارد البشرية، كما أن ضيق الوقت يعني أن عدداً من أعضاء الإدارات الذين يرغبون في مقابلة المرشحين يفعلون ذلك معاً في جلسة واحدة. غالباً ما يتراوح عدد أعضاء اللجنة من اثنين إلى أربعة أعضاء يقومون بإجراء المقابلة الشخصية مع كل مرشح على حدة. وعلى الرغم من أن هذه العملية قد توتر الأعصاب، إلا أنه ينبغي عليك أن تكون واثقاً من نفسك وأن تركز على خلق انطباع جيد لدى كافة أعضاء المقابلة الشخصية ليس واحد أو اثنين فقط.

<sup>1</sup> بيتر كانفيلد، (تر) وائل سمير، فن المقابلات الناجحة، المرجع السابق، ص 12.  
<sup>2</sup> بيتر كانفيلد، (تر) وائل سمير، فن المقابلات الناجحة، المرجع نفسه، ص ص 12-13.

#### 4- المقابلة على غداء<sup>1</sup>:

أحيانا تطلب الشركات من المرشحين حضور مأدبة غداء، وغالبا ما يحدث ذلك بعد إجراء المقابلة الشخصية الأولى أو بعد المقابلة الشخصية الهاتفية، كما أن مثل هذه المقابلات الشخصية تعتبر المرحلة الأخيرة في المقابلة حيث يتم خلالها إجراء التقييم النهائي للمرشح.

ينبغي عليك أن تستعد كما يجب وكما تفعل بالنسبة لكافة المقابلات الشخصية الأخرى، وأن تدرك أنه على الرغم من أن الجلسة ستكون هادئة وبها نوع من الألفة أكثر من المقابلات الشخصية في محل العمل، إلا أنك ما زلت في مقابلة شخصية وينبغي عليك التركيز على ذلك.

<sup>1</sup> بيتر كانفيلد، (تر) وائل سمير، فن المقابلات الناجحة، المرجع السابق، ص ص 13-14.

## المحاضرة الرابعة عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة كتابة التقارير الإدارية

### مهارة كتابة التقارير الإدارية:

#### تعريف التقرير الإداري:

هو وصف دقيق يحتوي على قدر من المعلومات الحقائق عن الأعمال التي تم تنفيذها أو في طور التنفيذ، وتسجل فيه كل ما ييسر قراءة التقرير والذي يكون متضمنا توصيات تساعد على اخذ قرار مناسب معتمدا على توجهات التقرير<sup>1</sup>.

كذلك هو وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى، لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية<sup>2</sup>.

ويعتبر التقرير من أهم وثائق العلاقات في الإدارة، ويهدف إلى تقديم معلومات أو إلى تطبيق اقتراحات مقدمة، ويمكن أن يقدم حتى الحلول، ولذلك فإنه يتميز عن وثيقتي عرض الحال والمحضر في كونه لا يتضمن فقط عددا معينا من المعطيات والوقائع، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك بحيث يتضمن ملاحظات واقتراحات وكذلك حلول، غير أنه يبقى الفصل فيها واتخاذ القرار بشأنها من صلاحيات الرئيس الإداري قبولاً أو رفضاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثرائية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق، ص 393.

<sup>2</sup> مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس، فنيات التحرير الإداري، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص54.

<sup>3</sup> بلخضر كريمة، التحرير الإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2020-2021، ص60.

## أهداف التقارير:

أيا كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التدريبية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة ومراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الإطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات. وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيق من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، وفيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية والأكثر توخيا<sup>1</sup>:

- تحليل وضعية معينة.
- عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة.
- استقصاء معلومات عن قضية معينة.
- وصف أو تحليل حادثة أو واقعة.
- تبليغ الرؤساء الإداريين وإطلاعهم على مسائل معينة.
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اخاذ واقتراح الحلول والقرارات اللازمة.

<sup>1</sup> مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس، فنيات التحرير الإداري، مرجع سلق ذكره، ص ص 54-55.



## أنواع التقارير:

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير<sup>1</sup>:

● **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي تقارير كثيرة الصفحات نسبيا، تدرس مشكلة أو موضوعا معينا

بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون.

● **التقارير الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الوصاية أو هيئات الرقابة والتفتيش

بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات أحداث أو خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش وتحقيق ورقابة ميدانية.

● **التقارير الإعلامية:** هي تقارير هدفها إبلاغ الرؤساء الإداريين والوصاية، بوقائع أحداث ومستجدات

تتعلق إما بسير العمل في الإدارة، أو بالعلاقات بين الموظفين أو مع الأطراف الخارجية، مع إطلاعهم على الإجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، أو اقتراح حلول و إجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية.

● **التقارير الدورية للأنشطة:** تهم هذه التقارير بتقييم ومتابعة كيفية ومدى إنجاز الأنشطة والاعمال في

مصلحة او مرفق ما خلال فترة زمنية محددة ودورية (يومية، أسبوعيا، شهريا، سداسيا، أو سنويا).

<sup>1</sup> أوبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص105.

## شكل التقارير الإدارية:

يحتوي التقرير غالبا على العناصر التالية<sup>1</sup>:

## 1- الدمغة.

2- عنوان الوثيقة: ويدون في وسط أعلى الوثيقة.

3- المدخل (جملة تمهيدية): يدون فيها الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت إلى تحريره.

4- نص التقرير (مضمونه): وهو أهم جزء فيه إذ يجب على المحرر غن يعالج المضمون بموضوعية وذلك بدراسة

كاملة لكل المعطيات المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول للحل المقترح والملائم، ويمكن

تحديد أهم مراحل التقرير كالتالي:

• عرض الوقائع وبيان أسبابها والمتسببون فيها.

• تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة.

• تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على

حلها.

5- الخاتمة (جملة ختامية): غالبا ما تتضمن هذه الجملة تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكل يعبر

فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية.

ومن بين الصيغ المستعملة نجد ما يلي: وفي الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة.....إلخ.

6- المكان والتاريخ: حرر ب..... في .....

7- الإمضاء: ويكون من طرف محرر التقرير.

<sup>1</sup> سميث علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الغدارة ، التسيير ، التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، 2010، ص171.

## المحاضرة الخامسة عشر: مهارات الاتصال التكنولوجية في العلاقات العامة:

### تعريف العلاقات العامة الرقمية:

تعريف بأنها إدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها من خلال استخدام تطبيقات الانترنت بما تتضمنه هذه التطبيقات من الموقع الإلكتروني والألعاب الإلكترونية، وخدمات الرسائل النصية التي تقدم المعلومات عبر الانترنت، ودمج النصوص والجغرافيك والصور ومقاطع الفيديو<sup>1</sup>.

كذلك تعرف على أنها توجه إداري واتصالي لأنشطة العلاقات العامة ومزاولتها عبر استخدام شبكة الانترنت والتقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأساليب الاتصال الفعال مع جمهور المؤسسة وبناء الصورة الإيجابية عن طريق الإعلام والمعلومات الصادقة<sup>2</sup>.

### أهداف العلاقات العامة الرقمية:

إن الهدف من إقامة العلاقات العامة كنظام كنظام فاعل داخل المنظمات، هو تدريب الجماهير المرتبطة بالمنظمة على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية لهذه المنظمة، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المنظمة وبوجودها والعقبات التي تواجهها وبما تنتظره منهم من تأييد، وتمثل أهداف العلاقات العامة عبر الأنترنت في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تقليص وتسهيل زمن الاتصال، حيث ساهمت الانترنت في توفير الوقت اللازم لإتمام العملية الاتصالية بسرعة هائلة، وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> حاتم علي حيدر الصالحي، العلاقات العامة الرقمية، مراجعة نظرية للمفهوم وعوامل الظهور والتحديات، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإنسانية، المجلد 9، العدد 02، 2021، ص 53.

<sup>2</sup> ينون فاطمة الزهرة، كمال راشدي، العلاقات العامة الرقمية في المنظمة وتحدياتها، مقاربة نظرية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 363.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 365.

- ضمان أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في نقل الرسائل بوضوح مع تقليص حالات التشويش.
- تحقيق أعلى مستويات التفاعلية في عملية الاتصال بين طرفي الاتصال في الوقت الذي يؤدي إلى مساعدة كليهما إلى تحقيق أهدافهما المختلفة.
- تقليص شكاوى جمهور المنظمة المتعلقة بسوء فهم محتوى الرسالة الاتصالية الرقمية، ما يعني الاقتصاد في تكاليف معالجة هذه الشكاوى.
- التغذية الراجعة الفورية مما يسهل تدارك الأمور وتقويم ما يجب تقويمه في المحتوى الرقمي للعلاقات العامة بكل سهولة وراحة.
- الرفع من كفاءة عمل أعضاء المنظمة من خلال تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.

### استخدام الانترنت في العلاقات العامة:

تعتبر الانترنت فرصة جيدة للعلاقات العامة، من خلالها يمكن الاتصال بين المنظمة وجمهورها مباشرة دون وسطاء بحيث تحصل المنظمة على رد فعل مباشر، كما تعتبر الإنترنت وسيلة حوارية، وأداة تكنولوجية حديثة صديقة للمستخدم مسؤولة اجتماعيا لأنها تحترم كرامة العمل الإنساني وتحتاج إلى قدر قليل من التدريب المتخصص لتشغيلها، ولا بد أن يتضمن الاتصال عبر الانترنت والويب اللمسة الشخصية التي تجعل جهود العلاقات العامة فعالة<sup>1</sup>.

فالعلاقات العامة أصبحت في بداية القرن الحادي والعشرين، قرن الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية جزءاً لا يتجزأ من المنظمة حيث إنها انتشرت وشملت مختلف المجالات والقطاعات وأسهمت إسهاماً كبيراً في نجاح وتطور الكثير من المنظمات والمؤسسات وكان ضعفها أو غيابها سبباً في إفلاس الكثير من المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حاتم محمد عاطف، ممارسة القائم بالاتصال لأنشطة العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية، دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السادس، يناير/ مارس، 2015، ص140.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص140.

## الوظائف والخدمات التي تقدمها الانترنت للعلاقات العامة<sup>1</sup>:

- 1- البحث عن المعلومات: حيث يمكن للباحث أن يستدعي المعلومات من بنوك المعلومات وقواعد البيانات.
- 2- تلقي المعلومات: حيث تتضمن الشبكة العديد من النرات الإخبارية التي تليي مطالب أدق التخصصات والاهتمامات.
- 3- التعليم والتعلم عن بعد: وذلك من خلال الاتصال بمراكز التعليم والتدريب.
- 4- التحوار عن بعد: وذلك من خلال إقامة حوار بين مستخدمي الشبكة ذوي الاهتمامات المشتركة.
- 5- الحضور عن بعد: حيث يمكن حضور مؤتمرات او محاضرات عبر الشبكة.
- 6- النشر الإلكتروني: وذلك من خلال طرح مقالات أو موضوعات على المواقع المختلفة.
- 7- الترفيه عن بعد: وذلك من خلال برامج الألعاب الإلكترونية.
- 8- البريد الإلكتروني: من خلال إرسال مكتوبة أو صوتية إلى فرد أو قائمة من الأفراد أو المؤسسات.
- 9- التسوق عن بعد: عن طريق التجارة الإلكترونية.

## أنماط الاتصال الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة<sup>2</sup>:

• **الانترانات: Intranet:** هي شبكة داخلية تكون على مستوى حدود المنظمة لا تتجاوزها، وهي

بذلك محلية على مستوى الجمهور الداخلي لها ويتم التعامل معها على أساس كلمة المرور الخاصة بالمنظمة

بهدف تبادل البيانات والمعطيات والاحصاءات التي تخدم جمهورها الداخلي دون جماهيرها الخارجية.

• **الإكسترنات: Ixtarnet:** تعتبر شبكة الإكسترنات شبكة داخلية تخص المنظمة مثلها مثل شبكة

الأنترانات، غير أن الإكسترنات تكون متصلة بشبكة الشبكات المتمثلة في الانترنت بهدف أن يكون

هناك تواصل مع العالم الخارجي للمنظمة، وعليه فشبكة الاكسترنات هي شبكة مزدوجة بين الأنترانات

<sup>1</sup> محمودي محمد بشير، العلاقات العامة الإلكترونية وتطور المنظمة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد الأول، العدد الثالث والرابع، ديسمبر 2017، ص 183.

<sup>2</sup> محمودي محمد بشير، العلاقات العامة الإلكترونية وتطور المنظمة، مرجع سابق، ص ص 181-182.

"الشبكة المحلية" والانترنت "الشبكة الدولية"، وهي بذلك تتجاوز حدود المنظمة وتخدم على أساسها جمهورها الداخلي والخارجي.

- البريد الإلكتروني: E-mail: الذي كان استخدامه بمثابة نهاية عهد "ساعي البريد" والاستخدام التقليدي للمراسلة وبداية عهد "سرعة الاتصال" وتعتبر هذه الخدمة من الخدمات الحيوية لشبكة الانترنت، إذ أنها تمكننا من استقبال وإرسال الرسائل من وإلى مكان في العالم في وقت لا يتجاوز بضع ثوان بعكس الحال في نظم البريد الاعتيادية.

- الانترنتفاكس: Inter Fax: هو نظام جديد يجمع بين خواص التليفون والحاسب الشخصي في وقت واحد وسيكون هذا الجهاز الجديد بمثابة طفرة تجمع كل وسائل الإعلام والاتصال من صحافة وإذاعة وتلفزيون كما أنه سيقوم بعمل التليفون المحمول إلى جانب إمكانه القيام بكل العمليات التي يقوم بها الكمبيوتر.

- المجموعات الإخبارية: News Groups: تعرف المجموعات الإخبارية بأنها وسيلة للتنافس مع الآخرين ذوي الاهتمامات المشتركة، ويتم ذلك من خلال وضع موضوع محدد للنقاش من قبل مدير مجموعة ليقوم الأشخاص المهتمين بهذا الموضوع بالرد والتعليق على هذا الموضوع وبذلك يتم تدعيم الموضوع بالآراء ووجهات النظر المختلفة.

- القوائم البريدية: القوائم البريدية هي من الأساليب الفعالة لمشاركة رسائل البريد الإلكتروني E-Mail بين عدد كبير من ذوي الاهتمامات المشتركة بالموضوعات التي تحتويها هذه الرسائل، ويمكن لأي شخص لديه بريد إلكتروني على موقع Yahoo الشهير الاشتراك في أي قائمة بريدية، وإرسال أية رسالة بريدية لديه إلى جميع أعضاء القائمة تحت رقابة وإشراف مدير القائمة البريدية الذي يقوم باستقبال الرسائل من أعضاء القائمة ثم يقوم بعد مراجعتها بتمريرها وإرسالها إلى جميع أعضاء القائمة البريدية.

## قائمة المراجع:

## الكتب:

- 1- أمال عميرات، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.
- الاتصال، أهميته. أنواعه. وسائله، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2008/2007.
- 2- بيتر كانفيلد، (تر) وائل سمير، فن المقابلات الناجحة، دار خلود للتراث، القاهرة، ط1، 2011.
- 3- حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، الأسس والمهارات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 4- سميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير، التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، 2010.
- 5- شذوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 5- عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات علمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 19.
- 7- علي عجوة، مُجد عتران، فن العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2008.
- 8- غانم فنجان موسى، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، 1983.
- 9- مُجد محب عبد الحميد، مدخل إلى العلاقات العامة، المركز الديمقراطي لعربي، برلين، ط1، 2024.
- 10- مدحت مُجد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.

11- مدحت مُجد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.

12- يسرا حسني عبد الخالق، العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، ط1، 2015، ص ص22-24.

#### المطبوعات والمحاضرات:

13- إيمان إيرين، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة اثنائية ماستر تسويق الخدمات، جامعة لونيبي علي، البليدة 02، 2022-2023، ص ص96-102.

14- أوبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تلمسان، 2022-2023.

15- باشوشي كنزة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة العلاقات العامة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2021/2022.

16- بلخضر كريمة، التحرير الإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2020-2021.

17- حاج سليمان خرواع هند، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022.

18- حسناء مشري، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2021-2022.

19- مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس، فنيات التحرير الإداري، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.



20- يحي جمال، مطبوعة بيداغوجية في مادة الاتصال، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، 2022/2021.

### رسائل الماجستير:

- 21- ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016.
- 22- عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير، كلية الدعوة والإعلام، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1407-1408 / 1986-1987.
- 23- محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، قدمت هذه استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.

### المجلات العلمية:

- 24- حاتم محمد عاطف، ممارسة القائم بالاتصال لأنشطة العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية، دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السادس، يناير/ مارس، 2015، ص 140.
- 25- محمودي محمد بشير، العلاقات العامة الإلكترونية وتطور المنظمة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد الأول، العدد الثالث والرابع، ديسمبر 2017، ص 183.
- 26- محمد سلامة محمد علي، تصميم أنشطة اثرائية لتنمية مهارات إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير الإدارية لدى طلاب مدارس السياحة والفنادق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس عشر، العدد الحادي عشر، ديسمبر، 2022.

27- نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012.

28- ينون فاطمة الزهرة، كمال راشدي، العلاقات العامة الرقمية في المنظمة وتحدياتها، مقاربة نظرية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01، 2023.

### المواقع الإلكترونية:

29- دينا عويس، ما المقصود بالعمل اليدوي، تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7> يوم السبت 30 نوفمبر 2024 على الساعة 19:58.

30- سعيد الطوخي، فن إجراء المقابلة الشخصية والأخطاء الشائعة فيها، ص ص 4-7. تم الإطلاع على الموقع : <https://elibrary.medi.u.edu.my/books/MEDIU1260.pdf>، يوم 24 نوفمبر 2024، على الساعة 15:45.

29- محمد عبد الكريم يوسف، مهارات الإصغاء، الحوار المتمدن، العدد 5757، 2018.

تم الإطلاع على الموقع:

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=585975>، يوم الخميس 20

نوفمبر 2024 على الساعة: 23:00.

## الفهرس

### المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال

8	تعريف الاتصال
8	أهمية الاتصال
10	عناصر العملية الاتصالية

### المحاضرة الثانية: الاتصال الإداري

13	تعريف الاتصال الإداري
14	أشكال الاتصال الإداري
14	الاتصال الداخلي وأشكاله
17	الاتصال الخارجي:

### المحاضرة الثالثة: العلاقات العامة

19	تعريف العلاقات العامة
20	مسميات المنشغلين بوظيفة العلاقات العامة
21	أهداف العلاقات العامة
22	وظائف العلاقات العامة

### المحاضرة الرابعة: العلاقات العامة (تابع)

24..... مبادئ العلاقات العامة.

25..... متطلبات العمل في مهنة العلاقات العامة.

### المحاضرة الخامسة: العلاقات العامة (تابع)

30..... جمهور العلاقات العامة.

31..... وسائل الاتصال في العلاقات العامة.

### المحاضرة السادسة: مهارات الاتصال في العلاقات العامة

38..... مفهوم المهارات في العلاقات العامة.

39..... أنواع مهارات الاتصال.

39..... 1- تقسيم المهارات حسب اللفظ.

42..... 2- تقسيم المهارات حسب طبيعتها.

### المحاضرة السابعة: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التحدث

45..... مهارة التحدث.

### المحاضرة الثامنة: أهم المهارات الاتصالية: مهارة الإصغاء

53..... مهارة الإصغاء.

53..... تعريف الإصغاء.

54..... أنواع الإصغاء.

55..... أغراض الإصغاء.

56..... الاستماع والإصغاء.

الإصغاء والصمت.....	57
تطوير تجارب الصمت.....	59
كيف نحقق الإصغاء الجيد.....	59
عوائق الإصغاء الجيد.....	60

### المحاضرة التاسعة: أهم المهارات الاتصالية مهارة القراء - الكتابة

مهارة القراءة.....	60
مهارة الكتابة.....	64
تعريف مهارة الكتابة.....	64
استخدامات الكتابة.....	65
إرشادات عامة للكتابة السليمة.....	65
أشكال الكتابة.....	66
معوقات الاتصال المكتوب.....	67

### المحاضرة العاشرة: المحاضرة التاسعة: أهم المهارات الاتصالية

#### مهارة الإقناع - مهارة إدارة الاجتماعات

مهارة الإقناع.....	68
مهارة إدارة الاجتماع.....	70
مميزات الاجتماعات.....	70
مراحل إدارة الاجتماعات.....	71

### المحاضرة الحادية عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض

75.....	مهارة التفاوض
75.....	تعريف التفاوض
75.....	أهمية التفاوض
76.....	المهارات الواجب توافرها في فريق التفاوض

### المحاضرة الثانية عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة التفاوض (تابع)

81.....	الثقة بالنفس وبالغير
85.....	نتائج التفاوض

### المحاضرة الثالثة عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة المقابلة الشخصية

87.....	مهارة المقابلة الشخصية
87.....	ماهية المقابلة
87.....	كيف تستعد للمقابلة
91.....	أنواع المقابلات الرئيسية

### المحاضرة الرابعة عشر: أهم المهارات الاتصالية: مهارة كتابة التقارير الإدارية

94.....	مهارة كتابة التقارير الإدارية
94.....	تعريف التقرير الإداري
95.....	أهداف التقارير
96.....	أنواع التقارير
97.....	شكل التقارير الإدارية

### المحاضرة الخامسة عشر: مهارات الاتصال التكنولوجية في العلاقات العامة:

98.....	تعريف العلاقات العامة الرقمية.....
98.....	أهداف العلاقات العامة الرقمية.....
99.....	استخدام الانترنت في العلاقات العامة.....
100.....	الوظائف والخدمات التي تقدمها الانترنت للعلاقات العامة.....
100.....	أنماط الاتصال الإلكتروني لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة.....
102.....	قائمة المراجع.....
	الفهرس .....