

المحاضرة الأولى ..

مدخل إلى الاتصالات والمراسلات في منظمات الأعمال

**\*\* تعريف الاتصال :**

- **الإتصال هو :** إرسال معلومات من طرف لآخر في المنظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة ، هي تغيير للسلوك أو تغيير للممارسات .
  - i. تبادل الفهم المشترك من خلال إستعمال الرموز
  - ii. الإتصال هو عملية نحاول من خلالها توصيل أفكارنا ، آرائنا ، رغباتنا ومشاعرنا للآخرين
  - iii. فن إرسال المعلومة من قبل المرسل بغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر(المستقبل) وإحداث الإستجابة لديه .وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو غير ذلك .
- تعريف الإتصال في منظمات الأعمال :** الإتصال في منظمات الأعمال هو "عملية إجتماعية تبادلية \* تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الإتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة..

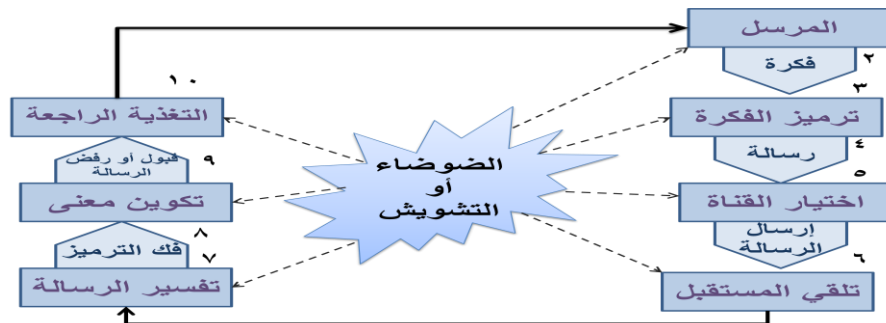
**\*\*عملية الإتصال:**

عملية الإتصال في الأصل بين طرفين يطلق عليهما المرسل والمستقبل وهما العناصر الأساسية في عملية الإتصال ، والغرض من العملية نقل فكرة أو معلومة ، ويمكن توضيح ماسبق ذكره على النحو التالي :

- أ- **المرسل \*** : ويتمثل في الجهة التي تستهدف إيصال فكرة أو معلومة أو منتج ما إلى جمهور مستهدف في السوق .
- ب- **المستقبل \*** : وهو المستلم أو المستهدف من عملية الإتصال
- ج- **الرسالة \*** : وتتمثل في محتوى عملية الإتصال .

**\*\*العناصر الأخرى في عملية الإتصال:**

- أ- **الترميز \*** : تضمن الرموز تحقيق الإتصال الفعال \* ، إضافة لعدم الإنحراف في المعنى \* ، ولوصول المعلومات للطرف الآخر بشكل صحيح \*
- ب- **قناة الإتصال :** وهي الوسيلة التي يتم عبرها بث الرسالة ، مثل التلفاز والتليفون والجريدة
- ج- **فك الترميز :** وهو تعبير عن الرموز والعبارات وإشارات القابلة للفهم المشترك بين طرفي العملية المرسل والمستقبل
- د- **الضوضاء :** من الطبيعي أن تتعرض الرسالة مهما كان شكلها الى درجة معينة من التشويش ، أو التأثير السلبي على المسار المطلوب من عملية الإتصال المستهدف
- هـ- **التغذية الراجعة \*** : وهي تمثل مقياس لمستوى أداء العملية الإتصالية ومدى تحقيق التفاعل والفهم المتبادل .



**\*\*أنواع الإتصالات:** تقسم أنواع الإتصالات وفقاً للتقسيم التالي :

- أ- **حسب الموضوع :** أ- عملياتية ب- شخصية
- ب- **حسب قناة الإتصال :** أ- رسمية ب- غير رسمية
- ت- **حسب اتجاهات المسار:** أ- نازلة ب- صاعدة ج- أفقية
- ث- **حسب الوسيلة :** أ- لفظية ب- كتابية ج- شفاهية

## الإصغاء



### \*\*اختبار وسيلة الإتصال المناسبة:

يتوقف إختيار وسيلة الإتصال على :

١. الغرض من الإتصال .
٢. موضوع الإتصال .
٣. طبيعة مستقبل الرسالة
٤. الوقت المتاح لإستقبال الرسالة
٥. مدى انتشار مستقبلي الرسالة
٦. تكلفة الإتصال

### \*\* معوقات الإتصال :

توجد العديد من المعوقات التي يمكن أن تحد من عملية الإتصال وهي :

١. معوقات تعود الى المرسل والمستقبل
٢. معوقات تعود إلى وسيلة الإتصال
٣. معوقات تعود إلى مضمون الرسالة
٤. معوقات تعود إلى الوسيلة المستخدمة

تحسين فاعلية الإتصال :

### دور المرسل :

١. وضوح وشمولية الرسالة وترابط معلوماتها
٢. ترميز وترجمة الفكرة الذهنية الى رسالة واضحة سهلة الفهم والإستيعاب
٣. إختيار وسيلة الإتصال المناسبة
٤. إختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة
٥. الصدق والنزاهة

### دور المستقبل :

١. الإنصات التام لمحتوى الرسالة
٢. التفهم لمشاعر المرسل
٣. تحليل وتفسير الرسالة بشكل صحيح وسليم
٤. الإنتباه إتجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل

نهاية المحاضرة الأولى...

## المحاضرة الثانية ..

### اسس كتابة الرسائل الناجحة

يناقش هذا الفصل أسس ومبادئ كتابة رسائل الأعمال الناجحة، قصد تحقيق الأهداف المرجوة. وتركز هذه المبادئ والأسس على ثلاثة مجالات رئيسية، هي:

- مقومات/ خصائص الرسالة الناجحة؛
- اختيار الكلمات بحكمة ودقة لجعل الرسالة سهلة الفهم؛
- استخدام الأسلوب سهل القراءة.

### مقومات/ خصائص الرسالة الفعالة :

#### 1- الوضوح: ويمكن بلوغ ذلك عبر مراعاة الأمور التالية:

- استخدام كلمات بسيطة ومألوفة ودقيقة.
- استخدام جمل وفقرات قصيرة.

#### 2- تماسك وترابط الرسالة: وذلك من خلال:

- البنية اللغوية المتوازنة.
- استخدام كلمات الوصل للربط بين الأفكار والجمل بصورة سليمة.
- استخدام عناوين للأفكار الرئيسية.
- إعداد خطوط عريضة بالأفكار الهامة.

#### 3- الإيجاز: الذي يشير إلى تحويل الفكرة الذهنية إلى رسالة بأقل عدد من الكلمات دون التناقض مع وجوب الكمال، **وإبلاغ ذلك بنبغي**

### مراعاة الأمور التالية:

- ذكر الحقائق الهامة فقط.
- المباشرة في الطرح.
- تجنب التكرار غير الضروري.

#### 4- الواقعية/ مخاطبة الحواس: فالرسالة يجب أن تكون واقعية ومحسوسة على مستويين، هما:

- على مستوى المعلومات التي تتضمنها الرسالة: (عرض المعلومات بشكل مباشر، ومحدد، وصريح، ولبق.
- على مستوى الأسلوب: استخدام أسماء ملموسة، استخدام أفعال دالة على إجراءات، استخدام صيغة المبني للمعلوم، وإضافة النعوت/ الظروف المكملة...

#### 5- بناء السمعة الحسنة: من خلال الوسائل التالية:

1-5 الكتابة من وجهة نظر المرسل إليه (القارئ):

### لتحقيق اللباقة والكياسة يجب مراعاة الإشارات التالية:

- أكتب بأسلوب ودي، واستخدم أسلوب المحادثة.
- استخدم عبارات المودة والمجاملة (من فضلك، لو سمحت، شكراً، ...)
- عبّر عن اهتمامك واحترامك للقارئ.
- أكتب بشكل مباشر للقارئ المعني بحسب كل حالة.
- تجنب إظهار الغضب.

- كن صادقاً. يجب أن تُقنع القارئ بأنك تعني ما تقول، وأن وراء هذه اللباقة والكياسة نوايا حسنة.

#### ولتحقيق خاصة الاعتبار / التقدير في الرسالة براعى الاسترشاد بالأمور التالية:

- قم بالرد على أي رسالة فوراً دون تأخير.
  - اقنع القارئ بأنك حقاً مهتم به وبمصالحه.
  - عامل الذكور والإناث سواسية، واستخدم ضمائر الجمع التي تشير إلى الجنسين.
  - استخدم كلمات حيادية تنطبق على الرجال والنساء.
  - اكتب اسم الشخص بصورة صحيحة كما يكتبه.
  - استخدم الألقاب العلمية والوظيفية الصحيحة للمرسل إليهم.
- ٣-٥ التأكيد على الإيجابيات: من خلال إظهار الثقة فيما تتضمنه الرسالة، وتوقع النجاح بدلاً من الإخفاق.

#### ومن الطرق المستخدمة في التأكيد على معلومة معينة:

- التأكيد بواسطة موقع الكلمات في بداية ونهاية الرسالة.
  - المساحة الأكبر للموضوع المرغوب التأكيد عليه.
  - استخدام بُنية قصيرة وبسيطة للجمل.
  - استخدام الوسائل الفنية للتأكيد على معلومة معينة، مثل وضع خط تحتها، استخدام لون مغاير، ...
- ٦- الدقة / الصحة: من خلال إيصال معلومات صحيحة، وتجنب المبالغة والمغالاة والتعميم، ناهيك عن اللغة السليمة المناسبة للرسالة (الاتقان التام في كتابة الرسالة).

#### ٧- الكمال / الشمول: وذلك في حالة استيفاء المتطلبات التالية:

- ✓ أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات التي يحتاجها القارئ.
- ✓ تقديم أي معلومات إضافية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على القارئ.
- ✓ تضمن الرسالة أجوبة لجميع التساؤلات التي قد تتبادر إلى ذهن القارئ.
- ✓ أن تتضمن الرسالة أي معلومات تسهم في بناء السمعة الحسنة لدى القارئ.
- ✓ الرسالة الكاملة: (تحقق النتائج المرغوبة دون تحمل تكاليف إضافية لاستكمال النقص في رسائل لاحقة، بناء انطباع حسن لدى القارئ حول مصدر الرسالة، توفير نفقات كثيرة إذا ما قام المستلم بعمل خاطئ نتيجة النقص في المعلومة، ...).

#### اختيار الكلمات بحكمة ودقة:

إن المعنى الحقيقي لما نكتبه ليس في الكلمات نفسها، وإنما في عقل الكاتب، ولتحقيق الاتصال الناجح، يجب أن تمثل كلمات الرسالة نفس الشيء والمعنى في عقل كل من المرسل والمستقبل، وهي مهمة صعبة لتفاوت الإدراك بين الأفراد.

ولأجل تقليص احتمالات سوء الاتصال، فيما يتعلق بكتابة الرسائل، وجب الأخذ في الاعتبار جملة جوانب، من أهمها:

- **مبدأ التكيف:** أي اختيار الكلمات الملائمة للقارئ وفقاً لشخصيته وخلفيته العلمية ...؛
- مراعاة أهداف الرسالة: الهدف الرئيسي للرسالة (إعلام، شرح، تغيير ...)، والهدف الثانوي المتعلق بالعلاقات العامة (السمعة الجيدة، والنية الحسنة)، بمعنى أن نبرة الرسالة صادقة وواقعية ولبقة لتنال ثقة القارئ؛
- نوعية الكلمات المختارة: واقعية، محددة، بسيطة، مبنية للمعلوم، ايجابية، قصيرة، محادثة، مألوقة، مباشرة ...)
- التوفيق بين صيغة المبني للمعلوم والمجهول.

- الميل نحو الإثبات أكثر من النفي: (إخبار القارئ ما نستطيع فعله، لا ما لا نستطيع فعله).
- الموازنة بين الإسهاب والإيجاز.
- تفضيل الكلمات المألوفة.

#### تسهيل وصول وقراءة الرسالة :

- 1- موضوع الرسالة: صباغته بشكل واضح وذا معنى ومشوق.
- 2- بداية الرسالة: واضحة وهادفة ومباشرة، تحدد الموضوع والغرض.
- 3- وضع الاستنتاجات في بداية الرسالة أو نهايتها: حسب اهتمامات القارئ، وموقفه من مصداقية المرسل.
- 4- نهاية الرسالة: وهي لا تقل أهمية عن بداية الرسالة. ومع إكمال الموضوع الذي تناولته الرسالة، وأن تترك لدى القارئ انطباعاً إيجابياً قوياً عنك وعن منظمتك ويمكنك إنهاء الرسالة بأي مما يأتي:

- تكرار النقاط الرئيسة في الرسالة.

- ذكر النتائج المرغوبة.

- اقتراح ما يجب فعله.

- اقتراح الخطوات التالية.

#### الاسلوب سهل القراءة :

- يشمل أسلوب الكتابة عدة عناصر: التنظيم والترتيب، وبنية الجملة وطولها، وبنية الفقرة وطولها، واختيار الكلمات؛
  - يشير الأسلوب إلى الطريقة التي يعرض من خلالها الكاتب أفكاره؛
  - الأسلوب سهل القراءة يساعد القارئ على فهم ما كتب من خلال قراءة الرسالة مرة واحدة بتمعن، ولكن بسرعة؛
  - يجب مراعاة أن رسائل الأعمال تستهدف الحصول على رد فعل واستجابة القارئ وليس على إعجابه بأسلوب القراءة؛
- وحتى تكون الرسالة فعالة وناجحة، يجب أن تتلائم مع:

□ الهدف من الرسالة والعوامل الموقفية؛

□ طبيعة المستقبل.

علامة النجمة \* أو اللون الأصفر من أسئلة الاختبارات السابقة

آتمنى لي ولكم التوفيق ..

## نهاية المحاضرة الثانية ..

### المحاضرة الثالثة ..

#### عملية كتابة رسائل الأعمال

تعد مراسلات الأعمال من أكثر الطرق شيوعاً للاحتكاك والاتصال بمنظمات الأعمال من قبل فئات مختلفة من الناس (عملاء، موردون، مساهمون، اتحادات نقابية، هيئات حكومية مختلفة...).

وكلما استجابت الرسالة للمعايير المطلوبة كلما أدت مهمتها بنجاح، وإلا كانت لها انعكاساتها السلبية على الجهد والوقت والتكلفة والسمعة الطيبة.

علماً أن كتابة رسائل الأعمال الناجحة ليست بالشأن السهل، وإنما وجب الالتزام فيها بخطوات عملية محددة.

#### ١ - تخطيط الرسالة :

تعتبر هذه المرحلة (أولى خطوات كتابة الرسالة) والتي تسمى أيضاً مرحلة ما قبل الكتابة،

ويتحدد من خلالها جملة جوانب، هي:

ـ **تحديد الهدف من الرسالة:** (لماذا سنرسل الرسالة، ماذا نريد من القارئ، ما الذي نأمل تحقيقه؟)...

مثلاً إقناع القارئ بشراء سلعة ما، أو قبول سياسة ما، كهدف رئيس دون إهمال الهدف الثانوي المتمثل في بناء سمعة المنظمة؛

ـ **تحليل القارئ:** وفقاً لمبدأ التكيف، من خلال الأسئلة التالية:

من هو بالتحديد؟ ما هي خلفيته؟ معرفته بموضوع الرسالة، توقع رد فعله، توقعاته، ...؛

ـ **تحليل الموقف:** الاعتبارات الموقفية التي تؤثر على رد فعل القارئ

(أي العوامل الظرفية كالظروف الاقتصادية في البلاد، توقيت الرسالة، ...؛

ـ **تحديد وتقرير الأفكار:** التي تتضمنها الرسالة استناداً لذلك.

#### ٢ - جمع المعلومات :

جمع ما يلزم من حقائق وأرقام وإثباتات وأدلة بالاستعانة إما:

□ بالمصادر الثانوية ممثلة مثلاً في:

ـ المراسلات السابقة، العقود والإتفاقيات، الكتيبات والنشرات، التقارير ...؛

□ بالمصادر الأولية: إجراء الاستبيانات (استطلاع ميداني لاتجاهات السوق مثلاً)، أو المقابلات إن لزم الأمر.

#### ٣ - تحليل وتنظيم المعلومات:

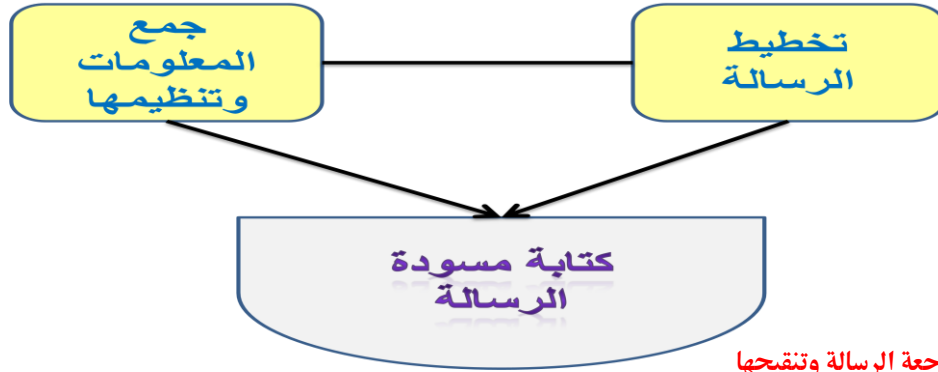
يتطلب تنظيم المعلومات :

١. دراستها بشكل جيد لمعرفة مضامينها (إيجابية، سلبية، حيادية)

٢. معرفة الإثباتات والأدلة التي تتضمنها

٣. تحديد الأفكار المحورية المساندة

#### ٤- الصياغة الأولية للرسالة/ المسودة



#### ٥- مراجعة الرسالة وتنقيحها

ضماناً لفاعلية الرسالة وبلوغ أهدافها على النحو المرغوب، وجب مراجعتها والتأكد من مضمونها وجوانبها الشكلية المختلفة وفقاً للجوانب التالية: - من حيث المضمون والوضوح؛ - من حيث التنظيم والتنسيق؛ - من حيث الأسلوب ونبرة الكتابة.

(١) من حيث المضمون والوضوح:

- هل الأهداف واضحة؟ - هل الرسالة شاملة لجميع المعلومات؟ - هل الجمل واضحة؟
- هل الكلمات مناسبة؟ - هل تم قول المقصود بالضبط؟ - هل المقدمة مقنعة؟
- أن لا تحمل الرسالة تأويلات أخرى؟

(٢) من حيث التنظيم والتنسيق:

- هل تم اختيار خطة فاعلة؟ - هل صممت الرسالة على نحو يسهل قراءتها؟
- هل التصميم ركز على النقاط الأساسية؟ - هل تم وضع النقاط الإيجابية والسلبية في مكانها؟

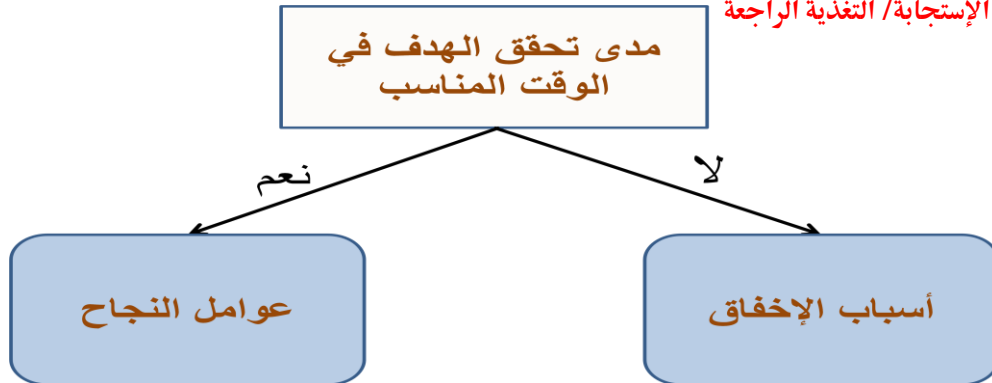
(٣) من حيث الأسلوب ونبرة الكتابة:

- هل الرسالة سهلة القراءة؟ هل تبدو الرسالة ودية لبقة ومؤدبة؟
- هل تم استخدام صيغة المخاطب بشكل فعال؟ اقرأ رسالتك كما لو كنت المستقبل. ما هو شعورك كقارئ للرسالة؟

#### ٦- تدقيق تحرير الرسالة

- بعد المراجعة والتعديل يجب إعادة الصياغة وكتابة الرسالة النهائية، ومن ثم القيام بتدقيق تحرير الرسالة لغوياً وكذا تدقيق الأسماء والعناوين والتواريخ والأرقام والصياغة والتنسيق ...
- وبصورة عامة يجب التأكد من أن الصياغة النهائية للرسالة ناجحة وفاعلة ومتكاملة من جميع الجوانب.

#### ٧- تقييم الإستجابة/ التغذية الراجعة



نهاية المحاضرة الثالثة ..

### المحاضرة الرابعة..

### عملية كتابة رسائل الاعمال

#### تخطيط الرسالة :

#### تتضمن هذه المرحلة:

- تحديد الهدف من الرسالة (لماذا سنرسل الرسالة، ماذا نريد من القارئ، ماذا نامل تحقيقه؟...)
- تحليل القارئ: من هو بالتحديد؟ ما هي خلفيته؟ معرفته بموضوع الرسالة، توقع رد فعله، توقعاته،...
- تحليل الموقف: الاعتبارات الموقفية التي تؤثر على رد فعل القارئ
- تحديد الافكار التي تتضمنها الرسالة

#### جمع المعلومات :

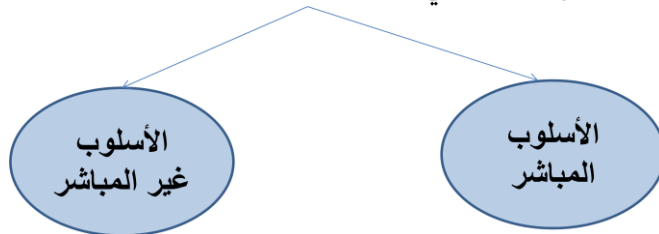
#### جمع ما يلزم من حقائق وارقام واثباتات وادلة بالاستعانة بالمصادر الاولية والثانوية:

- المراسلات السابقة،
- العقود والاتقيات،
- الكتيبات والنشرات
- التقارير
- الاستشارات
- اجراء الاستبيانات او المقابلات ان لزم الامر

#### تحليل وتنظيم المعلومات :

#### يتطلب تنظيم المعلومات:

- (1) دراستها بشكل جيد لمعرفة مضامينها
- (2) معرفة الاثباتات والادلة التي تطلبها
- (3) تحديد الأفكار المحورية والمساندة
- (4) تحديد ترتيبها المنطقي



#### الأسلوب المباشر: الهدف والموضوع الأساسي، التفاصيل... يستخدم في حالات:

- الاخبار السارة
- توقع رد فعل ايجابي
- كون الرسالة محايدة



**الأسلوب غير المباشر:** يبدأ الرسالة بمقدمة ثم التوضيحات... يستخدم في حالات:

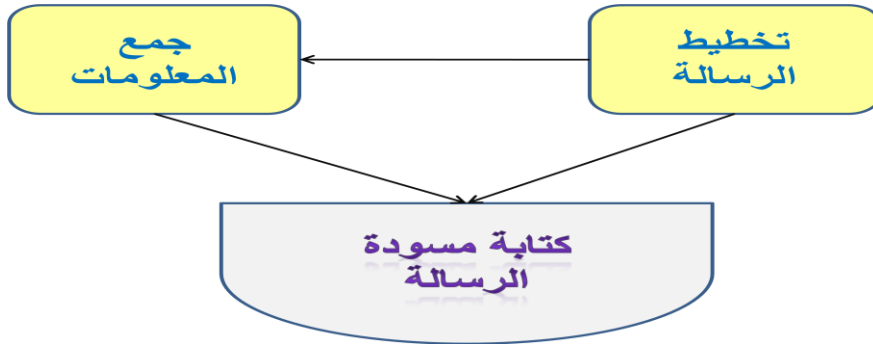
- الأخبار السيئة
- توقع رد فعل سلبي من المستقبل
- الرسائل الاقناعية

(الانطباع الأول دائم، نذكر بشكل افضل ما نقرأه او نسمعه اخيرا)

**الفقرة الختامية:** يجب ان تكون قوية، واضحة ومؤدبة، تترك انطباعا جيدا:

- ان يكون الاجراء المطلوب من القارئ واضحا وكاملا
- تضمين الفقرة الختامية فكرة ايجابية
- تكون موجزة وسليمة لغويا
- الاشارة الى ما يمكن تحقيقه من ايجابيات

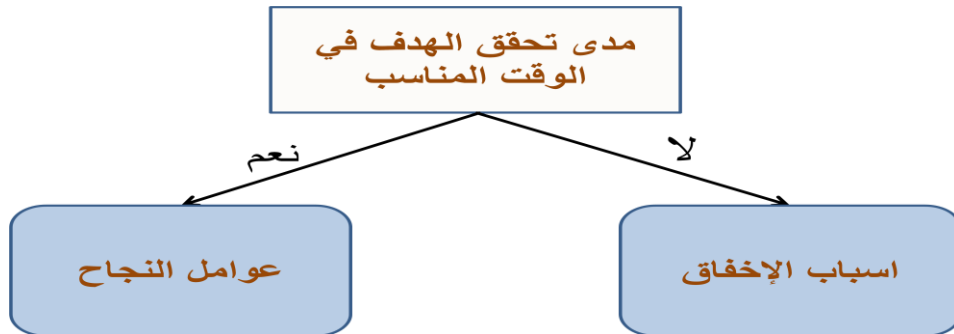
صيغة الرسالة :



مراجعة الرسالة :

ونبرة	الأسلوب الكتابية:	التنظيم والتنسيق:	المضمون والوضوح:
هل الرسالة سهلة القراءة؟	هل الرسالة ودية لبقة ومؤدبة؟	هل تم اختيار خطة فاعلة؟	هل الأهداف واضحة؟
هل الرسالة صيغة المخاطب بشكل فعال؟	هل تم استخدام صيغة ما هو شعورك كقارئ للرسالة	هل صممت الرسالة على نحو يسهل قراءتها؟	هل الرسالة شاملة لجميع المعلومات؟
		هل التصميم ركز على النقاط الأساسية؟	هل الجمل واضحة؟
		هل تم وضع النقاط الايجابية والسلبية في مكانها؟	هل الكلمات مناسبة؟
			هل تم قول المقصود بالضبط؟
			ألا تحتتمل الرسالة تأويلات أخرى؟
			هل المقدمة مقنعة؟

تقييم الاستجابة :

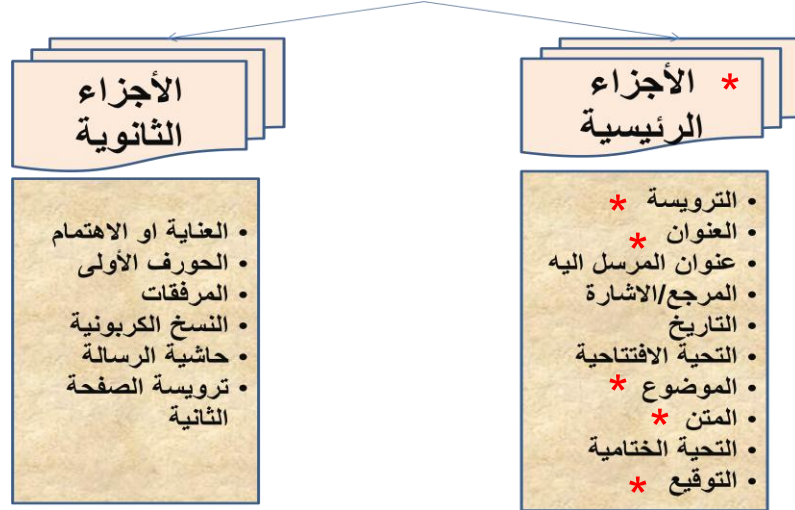


نهاية المحاضرة الرابعة ..

المحاضرة الخامسة..

بنية الرسالة وتصميمها..

بنية الرسالة:



**- الترويسة:** (اعلى اليسار او وسط الصفحة)

- (i) اسم المرسل، عنوانه، هاتفه
- (ii) شعار المنظمة
- (iii) الشكل القانوني للمنظمة
- (iv) مبلغ رأس المال
- (v) ارقام الهواتف والفاكس والعناوين الأخرى قد تكون في أسفل الصفحة

**- المرسل اليه:** (يمين الصفحة)

- (i) اسم الرسل اليه
- (ii) الوظيفة (يكتب اللقب الوظيفي بشكل صحيح)
- (iii) المنظمة
- (iv) **العنوان**

**- المرجع:**

- (i) رقم الرسالة.
- (ii) كل منظمة لها طريقة معينة للترقيم
- (iii) الترقيم يساعد على الارشفة

**- التاريخ:** يكتب كاملا

**- التحية الافتتاحية:** عبارة ترحيبية رقيقة نحبي بها القارئ. نختار العبارة التي تناسب مكانة المرسل

**- الموضوع:** يطبع في وسط الصفحة

**- المتن:** يشمل المعلومات، البيانات، التحليل، المناقشة، الادلة...، يتفاوت الطول حسب الموضوع

- الفقرة الأولى: مقدمة
- الفقرة الثانية: صلب الموضوع
- الفقرة الثالثة: ملخص الرسالة والتوصيات والاقتراحات والخطوات المقبلة
- التحيه الختامية:

- عبارة رقيقة نختم بها الرسالة.
- العبارة يتم اختيارها حسب مكانة المرسل اليه والعلاقة بينه وبين المرسل
- حسب مستوى الرسمية

#### - التوقيع: - هو آخر جزء في الرسالة (الأجزاء الرئيسية)

عنوان الأجزاء الاضافية هذه الأجزاء اختيارية:

- العناية: في حالة كون الشخص الذي يقرأ الرسالة غير المرسل اليه المذكور
- الحروف الأولى: الحرف الأول من اسم الشخص والجرف الأول من اسم العائلة لكاتب او طابع الرسالة
- المرفقات: مثل الكتيبات، الكتالوجات، عرض الأسعار، تقارير...
- النسخ الكربونية: في حالة توجيه نسخ من الرسالة الى جهات غير المرسل اليه يذكر في اسفل الصفحة: صورة الى:.....
- حاشية الرسالة: يتضمن هذا الجزء في اسفل الصفحة معلومات اضافية
- ترويسة الصفحة الثانية: في حالة تعدد الصفحات يطبع في اعلى الصفحات ابتداء من الثانية: المرسل اليه، تاريخ الرسالة...

#### تصميم الرسالة :

- يقصد بالتصميم المظهر المادي للرسالة
- الرسالة الناحجة تشمل الشكل والمحتوى
- الهوامش
- المسافات الفقرات
- الورق المستخدم
- تأكيد أجزاء الرسالة
- تصميم الترويسة
- التصميم قد يكون: -عمودي تماما - شبه عمودي - شبه عمودي ذي فقرات متدرجة

#### المغلقات :

#### يراعي في استعمال المغلقات:

- استعمال مغلف جديد
- طباعة اسم المرسل وعنوانه كاملا
- لا نستعمل الصمغ والمواد اللاصقة لإغلاق المغلف

#### قد تكون المغلقات:

- المغلقات العادية
- المغلقات ذات الشبك الشفاف

نهاية المحاضرة الخامسة ..