

اسم المقرر
مهارات الاتصال
د. عبد الملك مزهودة



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

أبو عادل . . . (الرياض)

بيانات عضو هيئة التدريس

د. عبد الملوك مزهودة
قسم الإدارة
كلية إدارة الأعمال
الهاتف: ٥٨٠٠٠٠٠ - ١٩٥٠ - ١٢٧
amezhoura@kfu.edu.sa
المكتب رقم: ١٠٥٨ بملاحق كلية إدارة الأعمال
هاتف المقرر: ٥٠٦٦٧٣٦٠١
الساعات المكتبية: الأحد: ١٣,٠٠ - ١٤,٣٠
الاثنين: ١٤,٣٠ - ١٦,٠٠
الثلاثاء: ١٠,٠٠ - ١١,٣٠

تقديم المقرر

يغطي مقرر مهارات الاتصال مجموعة من الكفاءات التي يجب على الطالب إن يتحكم فيها لكي يستطيع أن يتواصل بفعالية. فبعدما يعرف المقرر الطالب بالاتصال وعناصره وأنواعه ومعوقاته، يتناول المقرر الاتصالات في مجال الأعمال حيث يركز على عملية كتابة رسائل الأعمال بأنواعها الإيجابية والحيادية والاقناعية، طلبات التوظيف وما يتعلق بالسير الذاتية، المذكرات الداخلية وتقارير العمل. ثم يعرج المقرر على الاتصالات الشفهية في الخطابات والمقابلات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية.

أهداف المقرر

- تعريف الطالب بالاتصال وعناصره الأساسية
- تنمية مهارات التواصل لدى الطلبة
- تمكين الطالب من فهم ذاته والتحكم في أسلوبه الاتصالي.
- التحكم في أنواع الاتصال التي يستخدمها الإنسان (الشفوي، الكتابي، الحركي...)
- التعرف على معوقات الاتصال وكيفية التعامل معها.
- إعداد الطالب للتواصل في مجال الأعمال خصوصا ما يتعلق بتحرير الرسائل الإدارية بمختلف أنواعها وإعداد التقارير الإدارية والمذكرات
- تمكين الطالب من بناء العلاقات واختيار الأساليب الاتصالية المناسبة خصوصا في المجال الوظيفي

محتوى المقرر

- مدخل إلى المراسلات والاتصالات في منظمات الأعمال
- أسس كتابة المراسلات الناجحة
- عملية كتابة رسائل الأعمال وبنيتها وتصميمها
- الرسائل الإيجابية الحيادية، والسلبية والاقناعية ورسائل البيع
- طلب التوظيف ومقابلاته
- بيان السيرة الذاتية
- المذكرات الداخلية
- تقارير العمل
- الاتصالات الشفهية

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- تعريف الاتصال
- أنواع الاتصالات
- الاتصالات الشفهية والكتابية
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- الإصغاء
- الاتصالات غير اللفظية



تعريف الاتصال

- الاتصال مشتق من كلمة Communicate التي تعني يشيع عن طريق المشاركة.
- كلمة الاتصال ترجع أيضا إلى الكلمة اللاتينية communism وتعني common أي مشترك أو عام
- تعاريف الاتصال:
 - إرسال معلومات من طرف لآخر في المنظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير السلوك أو تغيير الممارسات.
 - تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز
 - الاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال / توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا ومشاعرنا للآخرين.

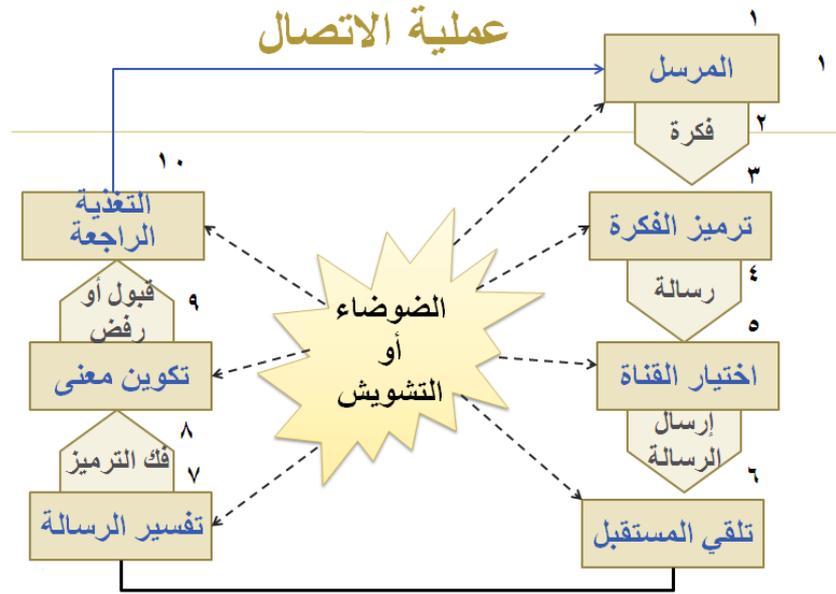
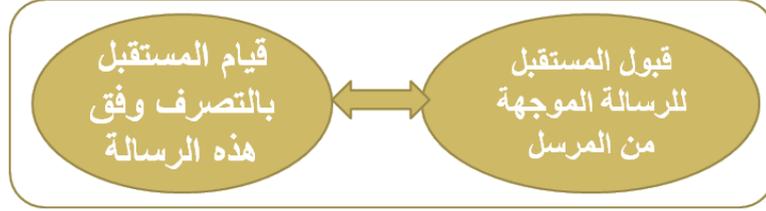
خصائص الاتصال

- الاتصال موضوع تتقاطع فيه الكثير من العلوم
- الاتصال نشاط اجتماعي
- الاتصال يوظف عناصر كثيرة

تعريف الاتصال في منظمة الأعمال

الاتصال في منظمات الأعمال هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

الاتصال في المنظمة يهدف إلى:



أنواع الاتصالات

- حسب الموضوع :
 - اتصالات عملياتية
 - داخلية تتم بين العمال في المنظمة لأغراض العمل
 - خارجية بين المنظمة وبيئتها
- اتصالات شخصية: تتعلق بتبادل المعلومات والاتجاهات والعواطف بين الأفراد. لا تتعلق بالعمل لكنها تؤثر فيه إيجاباً و سلباً
- حسب الرسمية:
 - الرسمية هي التي تتم وفق قنوات الاتصال المؤسسية
 - غير الرسمية هي التي تتم عبر القنوات الشخصية
- حسب اتجاهات المسار
 - الاتصالات النازلة
 - الاتصالات الصاعدة
 - الاتصالات الأفقية
 - الاتصالات الجانبية أو المائلة
- حسب القناة أو نوع الوسيلة:
 - اتصالات كتابية
 - اتصالات شفهية

الاتصال الكتابية والشفهية في المنظمة

الاتصالات الكتابية:

- تشمل الرسائل المذكرات، التقارير، النشرات... و تتميز ب:
- تمثل مستندات دائمة
- أداة للتوثيق
- تتضمن كم غزير من المعلومات
- تسمح بالقراءة في الوقت المناسب
- اقل تكلفة
- تمنح الوقت لتخطيط الرسالة وتنظيمها جيدا

الاتصالات الشفهية:

- تشمل الاتصالات المباشرة وجها لوجه او بالهاتف او النقاشات الجماعية او المؤتمرات... تتميز ب:
- تتيح التعبير عن المشاعر اكثر
- تسمح باستخدام الاتصال غير اللفظي
- تسمح بالاستفسار الفوري
- تتيح التعرف على رف الفعل فورا
- هي الأفضل في حالات ضرورة التفاعل
- الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها مع الاميين
- تكون الافضل في حالة المعلومات السرية

اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

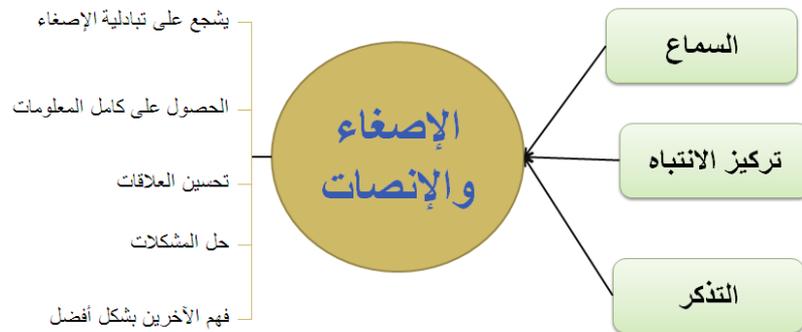
يتوقف اختيار الوسيلة على:

- الغرض من الاتصال
- موضوع الاتصال
- طبيعة مستقبل الرسالة
- الوقت المتاح
- مدى انتشار مستقبلي الرسالة
- تكلفة الاتصال

يتوقف اختيار الوسيلة على:

- هل هناك حاجة إلى تغذية راجعة فورية؟
- هل هناك حاجة لتوثيق الاتصال؟
- هل هناك حاجة لتوثيق الاتصال؟
- هل هناك حاجة لتفاصيل دقيقة؟

الإصغاء



الاتصالات غير اللفظية

هي استجابات إنسانية غير كلامية مثل حركات الجسم وملامح الوجه ونبرة الصوت وخصائص البيئة المدركة التي يتم فيها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

تسمى لغة الجسد أو اللغة الشارحة.

تؤثر على المستقبل في حالات التفاعل وجها لوجه

تؤدي الكثير من المعاني أفضل من الاتصالات الكتابية

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالا عديدة:

- اللغة المساعدة مثل نبرة الصوت وسرعته
- حركات وإيماءات جسمانية كتعبير الوجه وحركات الأصابع
- المسافة بين المتحدث والمستمع
- الملامح المادية مثل بنية الجسم، الالتزام بالوقت...

المحاضرة الثانية

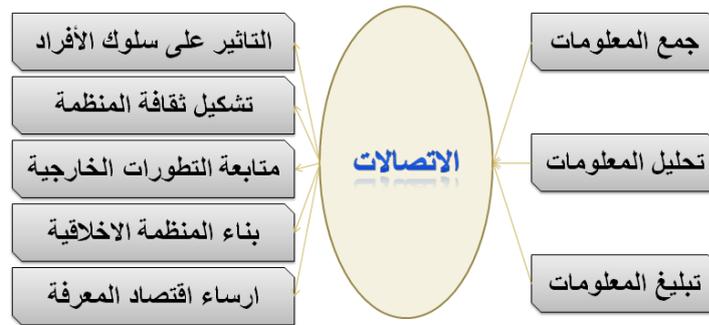
أهمية الاتصالات ومعوقاتهما وعوامل فعاليتها

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- أهمية الاتصالات
- معوقات الاتصال
- عوامل فعالية الاتصالات

مقدمة:

- المنظمة كيان اجتماعي مفتوح.
- الأفراد يتبادلون المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر.
- الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمات
- الاتصالات الخارجية الفعالة تسمح للمنظمة بمواكبة التطورات البيئية
- العولمة زادت من أهمية الاتصالات مع انفتاح الأسواق
- اقتصاد المعرفة يقوم بالكامل على الاتصالات
- الاتصالات وسيلة الفعالة لفهم ثقافات الآخرين وتشكيل ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجياتها
- انتاج وتحليل المعلومات جزءا رئيسا من نشاط المنظمة
- شفافية الاتصالات تدعم التوجه الاخلاقي للمنظمة



أغراض الاتصالات حسب اتجاهاتها

الأغراض	اتجاه الاتصال
- اطلاع العاملين على العمليات اليومية - توضيح مبررات القرارات الادارية - اصدار التوجيهات والارشادات	- توضيح وشرح الرسالة - حل مشكلات المرؤوسين - اصدار التوجيهات والارشادات
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل - تبليغ حاجات المرؤوسين واسئلتهم - طلب التوجيه والنصح والارشاد	- التعبير عن آراء المرؤوسين - تأكيد قبول اهداف المنظمة - المشاركة في صنع القرارات
- تحسين نوعية وفاعلية القرارات - حل المشكلات المشتركة بين الوحدات	- توثيق التعاون بين الوحدات - تنسيق الأعمال والنشاطات
- زيادة المبيعات - الالتزام بالقوانين والتشريعات - مواكبة التطورات والتغيرات	- الاقناع - بناء صور ذهنية ايجابية - نيل ثقة الجمهور وقبوله

معوقات الاتصال

- | | |
|---|---|
| <p>٢ - معوقات مصدرها المستقبل:</p> <ul style="list-style-type: none">- عدم التمكن من تفسير الرسالة- عدم الاصغاء الجيد- الميل الى اصدار الأحكام- غزارة وكثافة المعلومات | <p>١ - معوقات مصدرها المرسل:</p> <ul style="list-style-type: none">- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه- ضعف ترميز الرسالة- عدم اختيار الرسالة المناسبة- ارسال الرسالة في وقت غير مناسب- مصداقية المرسل |
|---|---|

٣ - الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:

- اختلاف المكانة مع المرسل
- معوقات لغوية
- معوقات مادية تتعلق ببيئة الاتصال
- معوقات فنية
- معوقات تنظيمية

تحسين فعالية الاتصال

- | | |
|--|---|
| <p>٢ - دور المستقبل:</p> <ul style="list-style-type: none">- تحليل وتفسير الرسالة- الاصغاء الجيد- تفهم موقف المرسل ومشاعره- الامتناع عن الأحكام المسبقة | <p>١ - دور المرسل:</p> <ul style="list-style-type: none">- وضوح الترميز والتعبير- مراعاة شمولية الرسالة- اختيار الوسيلة المناسبة- اختيار الوقت المناسب- الصدق والنزاهة- ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات |
|--|---|

- تهيئة جميع السبل والامكانيات والتسهيلات المادية
- اجراء الصيانة المستمرة لأجهزة ومعدات الاتصال
- اعادة النظر في سياسات واجراءات الاتصال
- تحسين العلاقات بين العاملين
- تشجيع حل المشكلات حين ظهورها
- تطوير المناخ التنظيمي السليم الذي تسوده الثقة

دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة

- النظرة الشاملة الى المنظمة كنظام مفتوح
- حسن النظرة الى الآخرين
- عدم الحرص على المعنى الجاف للسلطة
- التمسك بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصال
- عدم اغفال دور التنظيم غير الرسمي في الاتصال
- القدرة على الاصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد
- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين
- حسن استخدام الالفاظ والمصطلحات في مجال العمل

المحاضرة الثالثة

اسس كتابة المراسلات الناجحة

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- خصائص الرسالة الفعالة
- اختيار الكلمات بحكمة ودقة
- تسهيل قراءة الرسالة

خصائص الرسالة الفعالة

١ - الوضوح:

- استخدام الكلمات البسيطة والمألوفة والدقيقة

- استخدام الجمل والفقرات القصيرة

٢- ترابط وتماسك الرسالة من خلال:

- البنية اللغوية المتوازنة

- استخدام كلمات الوصل

- استخدام العناوين للأفكار الرئيسية

- إعداد الخطوط العريضة للأفكار الهامة

٣ - الكمال والشمول

٤ - الدقة

٥ - الأيجاز:

- ذكر الحقائق الهامة فقط

- المباشرة في الطرح

- عدم التكرار

٦ - الواقعية ومخاطبة الحواس

- على مستوى المعلومات التي تتضمنها الرسالة (عرض بشكل مباشر ومحدد وصريح ولبق

- على مستوى الأسلوب: استخدام الاسماء الملموسة، استخدام الأفعال الدالة على الاجراء، استخدام صيغة المبني للمعلوم، اضافة النعوت المكملة...

٧ - بناء السمعة الحسنة من خلال:

- الكتابة من وجهة نظر المرسل

- اللباقة والاعتبار

- التأكيد على الايجابيات

- الفائدة للقارئ

اختيار الكلمات بحكمة ودقة

- مبدأ التكييف اي اختيار الكلمات الملائمة للقارئ
- توضيح اهداف الرسالة (اعلام، شرح، تغيير...)
- نوعية الكلمات: واقعية، محددة، بسيطة، مبنية للمعلوم، ايجابية، قصيرة، محادثة، مألوفة، مباشرة...)
- التوفيق بين المبني للمعلوم والمجهول
- الميل نحو الاثبات اكثر من النفي
- الموازنة بين الاسهاب والايجاز
- تفضيل الكلمات المألوفة

تسهيل قراءة الرسالة:

- ١ - الموضوع: صياغته بشكل واضح ومشوق
- ٢ - بداية الرسالة: واضحة ومباشرة
- ٣ - وضع الاستنتاجات في البداية او النهاية حسب اهتمامات وموقف القارئ، مصداقية المرسل،
- ٤ - نهاية الرسالة: يجب ان تكون ذات اثر قوي:
 - تكرار النقاط الرئيسية
 - ذكر النتائج المرغوبة
 - اقتراح ما يجب فعله
 - اقتراح الخطوات التالية
- ٥ - العناوين: توضح العلاقة بين الافكار، المعنى والدلالة، توازي العناوين
- ٦ - الوسائل الفنية

الاسلوب سهل القراءة

- استخدام المسافات البيضاء
- الجمل والفقرات القصيرة
- التفاصيل غير الضرورية
- كل جملة تتضمن فكرة واحدة
- الحرص على ترابط الافكار
- استخدام النبرة واللهجة غير الرسمية وغير الجافة
- تنوع الكلمات
- اللغة السليمة (احترام قواعد اللغة)

المحاضرة الرابعة

عملية كتابة رسائل الاعمال

عناصر المحاضرة

- تخطيط الرسالة
- جمع المعلومات
- تحليل وتنظيم المعلومات
- صياغة مسودة الرسالة
- المراجعة
- تقييم الاستجابة

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 الأفكار التي تتضمنها الرسالة

جمع المعلومات

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

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

تحليل وتنظيم المعلومات

يتطلب تنظيم المعلومات:

- دراستها بشكل جيد لمعرفة مضامينها
- معرفة الاثباتات والأدلة التي تطلبها
- تحديد الأفكار المحورية والمساندة
- تحديد ترتيبها المنطقي



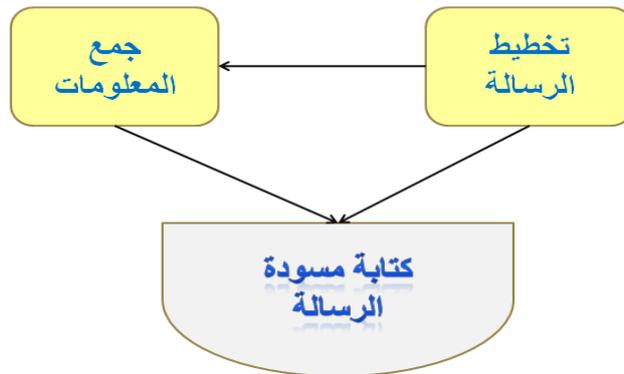
- **الأسلوب المباشر:** الهدف والموضوع الأساسي، التفاصيل... يستخدم في حالات:
 - الأخبار السارة
 - توقع رد فعل ايجابي
 - كون الرسالة محايدة

- **الأسلوب غير المباشر:** يبدأ الرسالة بمقدمة ثم التوضيحات... يستخدم في حالات:
 - الأخبار السيئة
 - توقع رد فعل سلبي من المستقبل
 - الرسائل الاقناعية

(الانتطباع الأول دائم، نتذكر 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

صياغة الرسالة



مراجعة الرسالة

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

تقييم الاستجابة

