

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
Public Relations

Lecture 09



المحاضرة التاسعة



Chapter
09

محتويات المحاضرة

- ❖ مهارات الاتصال الشخصي الفعال.
- (1)المهارات الشخصية.
- (2) مهارات التواصل والاتصال.
- ❖ سبل إتقان مهارات التواصل.

مهارات الاتصال الشخصي الفعال

Chapter

09

تعريف التواصل الفعال

يُعرّف التواصل الفعال بأنه الحوار الذي يكون بين شخصين أو أكثر، ويُمكن أن يكون هذا التواصل وجهًا لوجه، أو عن طريق الرسائل الإلكترونية، وغيرها من طرق التواصل، ويكون التواصل الفعال بتبادل المعلومات والأفكار والآراء بشكلٍ مريح وسلس وواضح مع القدرة على نقل الرسالة بوضوح بطريقةٍ يشعر الشخص فيها بأن أفكاره مسموعة، ويُمكن أن يُؤخذ بآرائه، وبأنه قادر على الاستماع والإصغاء إلى الطرف الآخر دون مقاطعته ومع احترام آرائه. ويعد التواصل الفعال مهارة من الممكن تطويرها عن طريق العلاقات والتواصل مع الآخرين أكثر وأكثر.

يعتبر الاتصال الشخصي الفعال أحد العوامل الرئيسية لبناء علاقات ناجحة ومتينة في الحياة الشخصية والعملية. فعندما تكون لدينا مهارات جيدة في التواصل، يمكننا التفاعل بنجاح مع الآخرين وتوصيل أفكارنا ورؤيتنا بوضوح.

يمكن تحقيق الاتصال الشخصي الفعال من خلال تطوير المهارات اللغوية وغير اللغوية. فالجانب اللغوي يتضمن استخدام كلمات مناسبة وإيصال الرسالة بوضوح. أما الجانب غير اللغوي فيشمل التواصل الجسدي والاهتمام بتفاصيل التواصل البصري، مثل لغة الجسد والتعبير الوجهية والملامح البصرية. إن استخدام هذه المهارات بشكل صحيح يساهم في تعزيز الاتصال الشخصي وفهم أفضل للرسالة المراد إيصالها.

مهارات الاتصال الشخصي الفعال

Chapter

09

المهارات اللغوية في الاتصال الشخصي الفعال

المهارات اللغوية تشمل القدرة على التعبير بوضوح وفهم اللغة المستخدمة في الحوار، بالإضافة إلى استخدام الكلمات الملائمة والقواعد النحوية بشكل صحيح. من ناحية أخرى، تعتبر المهارات غير اللغوية مثل لغة الجسد والتعاطف والاحترام جوانب حاسمة في التواصل الشخصي الفعال. ويجب على الشخص إتقان اللغة المستخدمة في الاتصال واستخدام كلمات بسيطة وواضحة لفهم الأفكار بشكل صحيح. كما يجب أن يكون الشخص قادرًا على تنظيم الأفكار والتعبير عنها بشكل منطقي ومرتب. بذلك يتم تحقيق فهم ممتاز وتواصل فعّال بين الأفراد.

المهارات غير اللغوية في الاتصال الشخصي الفعال

مهمة أخرى للاتصال الشخصي الفعال تتمثل في استخدام المهارات غير اللغوية بشكل فعّال. يشمل ذلك استخدام لغة الجسد الصحيحة وتحليل تعبيرات الوجه ولغة الجسم للتعبير عن المشاعر والمواقف. أيضًا، يجب أن يكون الشخص قادرًا على التعاطف مع الآخرين وإظهار الاحترام والتفهم تجاههم. هذا يعزز تواصلًا صحيًا ويساهم في تعزيز العلاقات الشخصية والمهنية بشكل عام.

1) المهارات الشخصية

Chapter

09

تشتمل المهارات الشخصية على أربع مهارات أساسية وهي: (مهاراة الاستماع- مهارة إدارة النزاعات- مهارة جذب الانتباه- مهارة بناء فريق العمل). وفيما يلي استعراضها بالتفصيل...

1) مهارة الاستماع

الاستماع والإصغاء، وهو لا يكون فقط بالاستماع والإصغاء وفهم ما يُقال وحسب، بل بفهم المشاعر والنوايا التي يحاول الطرف الآخر توصيلها، ويكون ذلك بالتركيز بشكلٍ كاملٍ على الحديث، دون التشتت بأي أمرٍ آخر، مثل؛ الهاتف، أو التفكير في أمورٍ أخرى، ما يجعل الطرف الآخر مرتاحًا في هذا التواصل، ويعزز ويقوي العلاقات بين أطراف الحديث. التركيز على الإشارات غير اللفظية أي التركيز على لغة الجسد، وهي حركة اليدين، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت، والإيماءات، والتنفس، وتعد لغة الجسد من أهم الأمور التي يُمكن أن تؤثر سلبيًا أو إيجابًا في الحوار، وهناك بعض الحركات التي من الممكن أن يتبعها الشخص حتى يعزز التواصل عن طريق لغة الجسد، كأن تكون الذراعان مفتوحتين مع الحفاظ على التواصل البصري مع الطرف الآخر.

(1) المهارات الشخصية

Chapter

09

(1) مهارة الاستماع

أساليب تطوير مهارة الاستماع:

- ✓ التركيز الكامل: حينما تستمع للآخرين، حاول التركيز الكامل على ما يقولون. قم بإيقاف التفكير في رد الفعل أو الحديث التالي واستمع بانتباه.
- ✓ التواصل البصري: استخدم لغة الجسد والعبارات الوجيهة للتأكيد على أنك تستمع بانتباه. هذا يشجع الشخص الآخر على مشاركة المزيد ويظهر اهتمامك الحقيقي.
- ✓ تكرار ما تسمع: بمجرد انتهاء الشخص من التحدث، حاول تكرار ما فهمته بكلماتك الخاصة. هذا ليس فقط للتأكد من فهمك بشكل صحيح ولكن أيضًا ليعرف الشخص الآخر أنك تستمع بانتباه.
- ✓ عدم مقاطعة المتحدث: امنح الشخص الآخر الوقت الكافي لإكمال فكرته قبل أن تتدخل برد فعلك.

1) المهارات الشخصية

Chapter

09

1) مهارة الاستماع

تابع أساليب تطوير مهارة الاستماع:

- ✓ طرح الأسئلة: اطرح أسئلة توضح المزيد عن الموضوع الذي يتحدث عنه الشخص. هذا ليس فقط يظهر اهتمامك ولكن يساعد أيضًا في توضيح الأفكار.
- ✓ ممارسة الاستماع الفعال: تطبيق تقنيات الاستماع الفعال في حياتك اليومية. قم بممارسة الاستماع الفعال مع الأصدقاء والزملاء وحتى في الأنشطة الاجتماعية.
- ✓ دورات تطويرية: ابحث عن دورات تدريبية أو ورش عمل تهتم بتطوير مهارات الاستماع. قد تجد نصائح وتقنيات جديدة تساعدك في تحسين قدراتك.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

النزاع يثير مشاعر قوية قد تؤدي إلى جرح المشاعر والشعور بالانزعاج والخيبة إذا لم يتم التعامل معه بطريقة صحيحة. قد يسبب النزاع تشققات صعبة الشفاء، ولكن عندما يتم حله بطريقة صحيحة، ستتمكن من فهم الشخص الآخر، وبناء الثقة بينكما، وتعزيز علاقتكما. إذا كنت لا تدرك مشاعرك بشكل جيد، أو تشعر بالضغط لدرجة أنك تستطيع التركيز فقط على بعض المشاعر وتجاهل الباقية، فلن تتمكن من فهم احتياجاتك الخاصة. وهذا سيجعل من الصعب التواصل مع الآخرين وتحديد المسائل التي تثير قلقك بالفعل.

ويمكن تعريف النزاع أو الصراع على أنه:

حالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية أو المتصورة، للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون معًا. وإدارة الصراع التنظيمي يتجاوز مفهوم حل الصراع إلى منع وقوع الصراع والتعامل معه حين وقوعه ووضع العلاج الدائم الذي يمنع تكراره في المستقبل.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

أضرار النزاع التنظيمي:

أكدت عدة دراسات على أن النزاع داخل المؤسسات يؤثر بالسلب على الإنتاجية والأداء وحتى مستقبل المنظمات. ووفقًا لدراسة قامت بها جمعية الإدارة الأمريكية أوضحت أن المديرين يقضون نحو 24% من أوقاتهم في حل النزاعات. فيما أكدت دراسة أخرى على أن تكلفة إدارة النزاع مرتفعة حيث تصل إلى نحو 359 مليار دولار سنويًا في الولايات المتحدة الأمريكية. فيما أوضحت دراسات أخرى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النزاع أو الصراع التنظيمي والإجهاد المهني. وكلما زاد النزاع أو الصراع يضعف الأداء الوظيفي.

أسباب النزاع التنظيمي:

✓ الاتصالات الإدارية: حيث تعود أسباب الكثير من المشكلات إلى سوء الفهم، وعدم وضوح قنوات الاتصال الإداري، والتجاوزات في المستويات الاتصالية، فإتقان الموظفين لمهارات الاتصال يحد من الكثير من المشكلات، وقد يحدث الخلاف بين الأفراد نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم. تتضمن هذه الاتجاهات: الانطواء، وحبس المعلومات عن الجهات المختصة، والمبالغة في تخطي قنوات ومستويات السلطة.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

تابع أسباب النزاع التنظيمي:

- ✓ معوقات ومشكلات البناء التنظيمي: تتبنى بعض المنظمات هياكل تنظيمية ضعيفة، تحتوي على ثغرات تكون سببًا يوميًا ما في مشكلات ونزاعات بين العاملين، مما يسبب عدم الوضوح في قنوات الاتصال الإداري والواجبات والمسؤوليات المحددة لكل وظيفة ومستوى إداري.
- ✓ مشكلات تسببها البيئة: للبيئة الداخلية والخارجية تأثير كبير على سير العمل ووجود النزاعات التنظيمية. فالإنسان ابن بيئته -كما يقال- وتتمثل المؤثرات البيئية في اللغة والألفاظ المستعملة والعادات والتقاليد وموقف الأفراد منها.
- ✓ الاعتماد المتبادل في العمل: وهذا أهم أسباب النزاع بين المجموعات، ويقصد به ارتباط حاجة مجموعة لمجموعة أخرى لإنجاز أعمالها أو تحقيق أهدافها. فكلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت النزاعات. لابد من وجود مجموعات متجانسة ومتعاونة، إذا تطلب الأمر وجود قدر من الاعتمادية بين فرق العمل المختلفة. ويعتمد ذلك على وجود هيكل تنظيمي قوي وشفاف، يراعي هذه الأنماط من العمل.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

تابع أسباب النزاع التنظيمي:

- ✓ عدم الشفافية في معايير التعامل: تعتبر الترقيات والعلاوات من أساليب تحفيز العاملين ودفعهم للعمل الجاد، وللأسف فقد تتحول هذه الأمور إلى وسيلة للتحاسد والنزاع بين العاملين إذا لم تُبنَ على مستوى مقبول من الشفافية والحياد.
- ✓ الغموض في الوسائل والأهداف وتعارضهما: يجب أن تكون أهداف ووسائل المنظمة واضحة للجميع بما يكفي، وعلى قيادة المنظمة التأكد من ذلك جيدًا، إذ يعد الغموض في هذا الجانب أحد أسباب النزاع التنظيمي.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

المؤشرات التي تدل على وجود نزاع داخل المؤسسة:

- ✓ قلة الصبر لدى العاملين.
- ✓ كثرة التذمر بين العاملين داخل المؤسسة.
- ✓ مهاجمة الأفكار والمقترحات حتى قبل عرضها بشكل رسمي.
- ✓ وجود تكتلات ومجموعات بين الموظفين.
- ✓ الانفعالية في تقديم النقد والملاحظات والآراء.
- ✓ الغضب وعدم الارتياح، والتعبير عنه تصريحًا وتلميذًا.
- ✓ تبادل الاتهامات في بعض الأحيان.
- ✓ التأثير السلبي على أنشطة الطرف الآخر والتقليل من أهميتها.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

كيف تدير النزاع في مكان العمل؟

✓ تحديد سبب النزاع:

ففهم المشكلة التي أدت إلى وجود النزاع هي حجر أساس لحل النزاع، وحتى تتوصل إلى السبب المباشر للنزاع تحتاج لقدر عالٍ من الحياد، والسماع من كل الذين لاحظوا النزاع والتفريق بين المعلومة ووجهة النظر في هذه الخطوة جزء ذو أهمية بالغة.

✓ التعاون على إيجاد حل:

بعد سماع الأطراف المتنازعة، قم بتحليل المعلومات التي حصلت عليها وقارن بين أفكار ورؤى الطرفين وحدد نقاط الاتفاق والاختلاف بأكبر دقة ممكنة، وخطط لجلسة عصف ذهني بمشاركة الطرفين وآخرين، لإيجاد الحل المناسبة للنزاع، الجزء الأهم لنجاح هذه الخطوة هو الحزم في إبعاد أي اتهامات شخصية، والتركيز على الأفعال والأنشطة المطلوبة للحل. وتهدف هذه الجلسة لجمع أكبر قدر من الحلول المتفق عليها لإنهاء هذا النزاع أو اصراع.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

كيف تدير النزاع في مكان العمل؟

✓ الوصول لحل متفق عليه:

قم بتلخيص وتجميع ومقارنة الحلول المطروحة في الخطوة السابقة، ومناقشة أفضل الحلول مع المجموعة، ومراعاة أن يكون الحل المختار يضمن عدم تكرار النزاع في المستقبل.

✓ تنفيذ الحل وإنهاء النزاع:

عند الوصول إلى حل متفق عليه كن حريص على تنفيذه بشكل صحيح، وتأكد من اعتذار الفريقين وشكرهم لبعضهم البعض، وأن يكون لكل طرف دور فاعل في حل المشكلة، وراقب سير تنفيذ الحل في كل مراحله.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

الاستراتيجيات الخمس لإدارة النزاعات

هناك خمس استراتيجيات أساسية يمكن الاعتماد عليها لتجنب النزاع وهي:

(1) التجنب

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تأجيل مواجهة النزاع، وتجاهله لأجل غير مسمى، ويأمل صاحب القرار أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة تلقائيًا، دون تصعيد. تفلح هذه الاستراتيجية في بعض المواقف خصوصًا حينما تكون مهمة الفريق محددة بزمان قصير، أو أن تأثير المشكلة محدود، وغير قابل للنمو.

(2) الاستيعاب

وتشير هذه الاستراتيجية إلى تقديم أحد الأطراف تنازلات، لغرض تجاوز المشكلة وتعزيز العلاقة.

(3) التسوية

وتعني أن يقدم كل طرف تنازلات للوصول إلى تسوية مقبولة لجميع الأطراف، وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأطراف المتكافئة.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

تابع الاستراتيجيات الخمس لإدارة النزاعات

(4) التعاون

وتقوم هذه الاستراتيجية على إرضاء جميع الأطراف، وتتم بالجمع بين أفكار الأطراف المختلفة، للوصول إلى حل ابداعي مقبول للجميع، وهي استراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من الالتزام، ولا تصلح لجميع أنواع النزاعات، وتكون مجدية حينما تكون العلاقات طويلة الأجل.

(5) التنافس

وتقوم على أن ينتصر أحد الأطراف ويحقق أهدافه بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، تنجح هذه الاستراتيجية مع النزاعات المحدودة، وهي عكس استراتيجية التعاون تكون ناجحة عندما تكون المهمة قصيرة الأجل أكثر أهمية من العلاقات طويلة الأجل.

(1) المهارات الشخصية

(2) مهارة إدارة النزاعات

وخلال عملية إدارة النزاع يجب عليك أن تتحلي بصفتين وهما
✓ التحكم في التوتر: إذ لا يكون التواصل فعالاً مطلقاً بوجود شخص متوتر، وكثيراً ما يؤدي التوتر إلى جعل الشخص يقول كلاماً يمكن أن يندم عليه لاحقاً، فمن الضروري جداً التحكم في التوتر أو في أي مشاعر سلبية يمكن أن يشعر بها الفرد. وتوجد بعض المهارات التي من الممكن تطبيقها لتخفيف التوتر؛ كالعِد التنازلي من عشرة إلى صفر، أو التنفس بهدوء، أو أي فعل يخفف عن النفس.

✓ الثقة بالنفس: إذ تُساعد الثقة بالنفس على التواصل الفعال مع الآخرين، إذ إنّها تجعل الشخص واثقاً بنفسه، وبأفكاره وآرائه، كما أنّها تجعله قادراً على الاستماع واحترام الطرف الآخر مهما كان مختلفاً معه بالرأي، فيكون هدف التواصل فهم الطرف الآخر، وليس فرض الرأي عليه، أو التقليل منه.

1) المهارات الشخصية

3) مهارة جذب الانتباه

يقول د. دينيز بار (Dr. Denise Parr) -وهو باحث ومؤلف متخصص في علم النفس المعرفي. وصاحب كتاب "الانتباه التلقائي واللاواعي" والذي يعتبر من الكتب الرائدة في مجال دراسة كيفية تعامل العقل البشري مع المعلومات الحسية. "إننا ننتبه دون وعي منا وبشكل تلقائي إلى إشارات محدّدة، أو أصوات أو ألوان أو أيّ عوامل أخرى استنادًا إلى التباين بينها وبين ما يحيط بها". وبالتالي فإن التأثير في الإطار الذهني للآخرين أو تغيير إطارنا الذهني الخاص يسهم بشكل كبير في جذب انتباه الآخرين إلينا.

بينما أشار بن بار (Ben Parr) -وهو صحفي أمريكي، ومؤلف، ورائد أعمال، وصاحب كتاب "Captivology: The Science of Capturing People's Attention" الذي يناقش فيه كيفية جذب انتباه الناس والتأثير عليهم. "إننا نعالج المعلومات التي تستقبلها عقولنا ضمن إطار ذهني مرجعي في عقولنا"، وبالتالي فإن التأثير في الإطار الذهني للآخرين أو تغيير إطارنا الذهني الخاص يسهم بشكل كبير في جذب انتباه الآخرين إلينا. وبالتالي فإن طريقتك في التعبير عن أمر ما واختيارك للكلمات يلعب دورًا كبيرًا في تحديد ردّة فعل الطرف الآخر تجاه ما تقوله.

1) المهارات الشخصية

3) مهارة جذب الانتباه

وهناك عدد من الأمور التي تجذب الآخرين إليك، وهي:

- **الغموض** من أكثر الأمور التي تجذب الانتباه إليك، إذ يركّز العقل في العادة على الأمور غير المكتملة أو الناقصة أكثر من تركيزه على ما هو واضح وكامل. لذا يمكنك استغلال هذا الأمر لصالحك، والاستفادة منه لجذب انتباه الآخرين إليك من خلال الآتي:
- إذا التقيت شخصًا للمرة الأولى، فلا تبادر بإخباره بكل شيء عن حياتك وأفكارك ووجهات نظرك، كن غامضًا ودعه يحاول اكتشاف هذا الغموض.
- في اجتماعات العمل التقديمية، احرص ألا تزيد مدة الاجتماع على 45 دقيقة، واترك مجالًا للنقاش خلال اجتماعات لاحقة وفرص تواصل أخرى.
- بدلًا من الإسهاب في التحدّث عن نفسك وتفاصيل حياتك، اطرح أسئلة على الآخرين حتى تضمن استمرار الحديث دون الحاجة إلى الكشف عن الكثير حول نفسك.

(1) المهارات الشخصية

(3) مهارة جذب الانتباه

وهناك عدد من الأمور التي تجذب الآخرين إليه وهي:

السمعة نحن البشر بطبيعتنا نميل إلى التعامل مع كل ما هو موثوق وبنجذب إليه، بل إننا قد ندفع مبالغ مالية كبيرة للغاية مقابل أي خدمة موثوقة. لذا عليك أولاً وقبل أي شيء أن تقنع الشخص الذي أمامك بأنك تستحق الثقة حتى تتمكن من حمله على الاستماع إليك والأخذ برأيك.

يمكنك ذلك من خلال الحديث عن مؤهلاتك وخبراتك، أو تدعيم حديثك باقتباسات من أشخاص معروفين وموثوق بهم في المجال الذي تتحدث عنه. لكن احرص على ألا تبدو مغروراً أو معتدّاً بنفسك.

كسر النمط المعتاد Disruption

من أهم مميزات العقل البشري أنه ينتبه دائماً إلى كل ما يخالف توقّعاته. سواءً كان ذلك بطريقة إيجابية أو سلبية: في حال خالف توقّعاتنا بطريقة إيجابية، فسوف ننظر إليه على أنه ذو قيمة أعلى. وبالعكس، إن خالف توقّعاتنا بطريقة سلبية فسوف نرسم فكرة عنه أنه ذو قيمة أقلّ وأدنى.

(1) المهارات الشخصية

(3) مهارة جذب الانتباه

تابع الأمور التي تجذب الآخرين إليك:

التأثير في الإطار الذهني للآخرين: يمكنك الاستفادة من هذا الأمر في جذب انتباه الآخرين إليك، وذلك عن طريق:

- ✓ اختيار كلماتك بعناية، وحرص على جعل حديثك مشوقاً وممتعاً.
- ✓ عليك بالتكرار، فقد أظهرت عدّة دراسات أنّ تكرار عبارة معيّنة يجعل الآخرين يؤمنون بأنها حقيقة، لذا إن كنت ترغب في إيصال فكرة معيّنة لا تتردد في تكرارها على مسامع الآخرين لتترسخ في أذهانهم.
- عدم التصنع** يتصرّف الإنسان في بعض المواقف بشكل ممل، مثل التصرف بشكل تقليدي، أو قول عبارات مملة وتقليدية، حيث يلجأ الشخص لمثل هذه التصرفات حتى يندمج مع الآخرين، فلا يُقال عنه غريب أو مختلف، لكنّ هذه التصرفات تجعل منه شخصاً غير جذاب ولا يلفت الانتباه، لذلك على الإنسان الابتعاد عن مثل هذه التصرفات، والتصرف على طبيعته دون تصنع.
- الابتسامة** تُعدّ الابتسامة من أبسط وأسهل الطرق التي تجعل صاحبها جذاباً وملفتاً للانتباه، على أن تكون هذه الابتسامة غير متصنعة أو مزيفة، كما يجب ألا يكون مصدر هذه الابتسامة السخرية من أحد ما، بل تأتي الابتسامة الجذابة من التصرف بودية ولطف مع الآخرين، على أن تكون ضمن الحدود ولا تسمح للآخرين بتخطي حدودهم

1) المهارات الشخصية

4) مهارة بناء فريق العمل

يشير مصطلح بناء الفريق إلى العمليات أو الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة لتقوية الروابط بين أعضاء المجموعة والثقة المتبادلة بينهم، وتشجيعهم على العمل معًا وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

وتتم عملية بناء الفريق على هيئة مجموعة من التفاعلات والأنشطة والتمارين اليومية، تحدث خارج يوم العمل المعتاد، والتي يتعرف من خلالها الموظفون إلى زملائهم في الفريق، فيتفاعلون ويتعاونون في تطوير مهاراتهم، إذ يرى الجميع أنهم أعضاء في فرق مترابطة، خاصة وأن التعاون يجعلهم يدركون أن التفكير والتخطيط واتخاذ القرار يتم بشكل أفضل في ظل وجود فريق للعمل.

كيفية تكوين وبناء فريق عمل ناجح:

فريق العمل الناجح هو الفريق القادر على تحقيق أهداف المنظمة، وإنجاز المشروع على النحو الأمثل ووفقًا لموعده المحدد سلفًا، ولتكوين هذا الفريق لا بد من اتباع الآتي:

✓ توضيح أهداف الفريق: عندما تصبح أهداف الفريق واضحة، يستطيع أعضاء الفريق فهم الغرض من تكوينه، وهو ما يساعدهم على القيام بأدوارهم الفردية لأجل تحقيق الهدف العام.

✓ تحديد أدوار أعضاء الفريق: يجب أن يدرك كل عضو من أعضاء الفريق الدور المنوط به، إذ يساعد ذلك على تحكم أعضاء الفريق في سير العمل، ويزيد من الانسجام في مكان العمل، لأن جميع الأعضاء مدركين تفضيلات بعضهم بعضًا.

1) المهارات الشخصية

تابع كيفية تكوين وبناء فريق عمل ناجح:

- ✓ **تحديد هيكل القيادة:** لن يتكون فريق العمل الناجح دون وجود هيكل قيادة واضح، من خلال استخدام أكثر أساليب القيادة فاعلية. وعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الفرق إلى مجموعات ويُعين قائد على كل مجموعة، ويرفع القادة تقاريرهم لمدير الفرق.
- ✓ **تشجيع التواصل المفتوح:** من أبرز محاور تشكيل فريق العمل التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق وتبادلهم الآراء والأفكار الجيدة من خلاله، إذ إنه يساعد على شعورهم بالتقدير. ويمكن لقائد الفريق تحقيق هذا التواصل من خلال تشجيع أعضاء الفريق على طرح الأسئلة، كما يجب أن يمتلك القائد رغبة صدر تمكنه من تلقي الانتقادات والرد عليها بشكل إيجابي، حتى يستطيع أعضاء الفريق التحدث بحرية.
- ✓ **تشجيع التنوع والشمول:** على قائد الفريق تشجيع التنوع والشمول في فريق العمل من خلال التعرف إلى الأقليات داخله وتشجيعهم على المشاركة بآرائهم، إذ يؤدي ذلك إلى ظهور وجهات نظر جديدة حول مختلف القضايا، وبالتالي تظهر أفكار أفضل وإنتاجية أكبر.

(1) المهارات الشخصية

تابع كيفية تكوين وبناء فريق عمل ناجح:

- ✓ **تنظيم أنشطة بناء الفرق:** يمكن أن يلجأ قائد الفريق إلى تنظيم مختلف الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء الفريق، مثل الألعاب الداخلية أو حفلات العشاء أو دعوتهم لمناسبة غير رسمية بغرض زيادة التعارف. ولتلك الأنشطة مفعول السحر في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق ومن ثم بناء علاقات عمل أكثر صحة.
- ✓ **تنفيذ مشاريع مشتركة:** يتعين على القائد تحفيز أعضاء فريقه على المشاركة في تنفيذ مشروع ما، إذ يساعد ذلك على انسجامهم بعضهم مع بعض، كما يتعرفون إلى حدودهم وأساليب عملهم ومهاراتهم ومواهبهم.
- ✓ **تقييم التقدم:** من الضروري تقييم القائد أعضاء فريقه باستمرار ومراقبة مدى تقدمهم وتعاونهم بعضهم مع بعض، وملاحظة عدد مرات نشوب صراعات بينهم، وهل نجحوا في تحقيق أهداف الفريق أم لا.

أ- الاتصال مع المرؤوسين

يطلق عليه الاتصال الذي يتجه إلى الأسفل، أو الاتصال الهابط، إذ تكون فيه الرسائل متجهة من مستويات الإدارة العليا إلى ما دونها من الإدارة الوسطى، أو قد يكون من مستوى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الأقل منها (السفلى)، أو قد تكون من الإدارة العليا إلى السفلى بشكل مباشر، كما ينبغي أن يكون هذا النوع من الاتصال في الإطار الشفهي أو بشكل يواجه فيه من يخاطب بالأمر، ولكن هذا عكس ما يحدث في العديد من الشركات التي تعتمد على وسائل الاتصال الكتابية، ما يكون له التأثير السلبي في الاتصال فيُفقد هدفه وقيّمته، كما ينبغي للمسؤولين التحلي بالشفافية وألا يقوموا بحجب المعلومات عن مستويات الإدارة السفلى؛ لأن هذا يكون له تأثير سلبي في استجابة العاملين.

كما يؤثر النقص المعرفي من جانب المرؤوسين، إذ يظهر هذا النقص المعرفي والإدراكي بشكل واضح في عدم القدرة على التحديد هل يجب نقل هذه المعلومات إلى المستويات التالية أم أنها قاصرة عليهم هم فقط، وهذا ما يكون له الدور في التقليل من فاعلية الاتصال. ومن الأمور المؤثرة في فاعلية الاتصال أيضًا هو التوقيت، ويُقصد به وجوب اختيار الوقت المناسب الذي سيتلقى فيه المُستقبل الرسالة، وكذلك لا بد من الانتباه للمكان المناسب والبعد النفسي الذي يكون عليه المتلقي.

ب- التواصل مع الزملاء

هناك بعض الصفات التي إذا تمكن الزملاء في العمل من الحفاظ عليها، فإن علاقتهم بعضهم ببعض ستكون بناءة بشكل كبير، وهي:

✓ **موازنة العقل مع العاطفة:** تتخذ العلاقات أحياناً اتجاهًا غير عقلاني، ففي العديد من الحالات يكون التفاعل العاطفي غالباً بشكل كبير على التفاعل العقلاني، وهذا ليس زمناً في الجانب العاطفي أو تقليلاً من أهميته، بل إن الجانب العاطفي يكون له دوراً كبير في حل المشكلات، ولكن من أجل تأدية العمل مع زميل آخر بشكل جيد لا بد من الموازنة بين العاطفة والعقل، فلا يمكن مثلاً اتخاذ القرار الصائب في وسط موجة عارمة من الغضب، أو اتخاذ قرار صائب اعتماداً على العقل فقط، ففي النهاية لا بد من تطوير الجانب العقلاني المدعوم من قبل العاطفة.

✓ **كن جديراً بأن يُعتمد عليك:** في هذا الصدد سنجد النظر إلى المسؤوليات باستخفاف غالباً ما يكون أسوأ بكثير من عدم تحمل المسؤولية بشكل كامل، ولن يكمن الحل بالطبع في الثقة العمياء، ولكن عندما تجتمع الثقة مع الشخص القادر على تحمل مسؤولية العمل، فإن استمرار هذه العملية لمدة من الزمن هو عملية إنماء وإنضاج لعلاقات الزملاء وزيادة في قدرتهم على تجاوز النزاعات والخلافات.

جـ - مهارة الاتصال بالرؤساء

مهارة التواصل مع الرؤساء في الاتصال التنظيمي تُعد من المهارات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة. تتضمن هذه المهارة القدرة على التفاعل الفعّال مع الرؤساء من خلال وسائل مختلفة مثل التواصل اللفظي وغير اللفظي، بالإضافة إلى القدرة على فهم وتفسير أنماط ودوافع السلوك لدى الرؤساء. وفيما يلي استعراض لأهم أنماط الرؤساء والصفات الخاصة بهم وأساليب التعامل معهم...

❖ الرئيس الأوتوقراطي:

- ✓ الصفات: يتحكم بشكل كامل في جميع القرارات، يفضل السيطرة المركزية، ويقلل من مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات.
- ✓ أساليب التعامل: احترام قراراته، تقديم تقارير مفصلة ودقيقة، والتكيف مع توجيهاته بدون مقاومة كبيرة. يجب تقديم اقتراحات بشكل مهني ومدرّس لتجنب النقد المباشر.

2) مهارات التواصل والاتصال

تابع أهم أنماط الرؤساء والصفات الخاصة بهم وأساليب التعامل معهم...

❖ الرئيس الديمقراطي:

- ✓ الصفات: يشجع المشاركة الجماعية، يستمع إلى آراء الفريق، ويقدر التعاون.
- ✓ أساليب التعامل: المشاركة الفعالة في النقاشات، تقديم الأفكار والمقترحات، والتعاون في تنفيذ القرارات. يجب الاستفادة من الفرص للتعبير عن الأفكار والآراء بحرية.

❖ الرئيس الليبرالي (المتحرر):

- ✓ الصفات: يمنح الفريق حرية كبيرة في اتخاذ القرارات، يتدخل قليلاً في العمل اليومي، ويفضل الاستقلالية.
- ✓ أساليب التعامل: الاستفادة من الحرية الممنوحة، اتخاذ المبادرات، وتحمل المسؤولية. يجب أن تكون قادرًا على العمل بشكل مستقل وإدارة وقتك بفعالية.

(2) مهارات التواصل والاتصال

تابع أهم أنماط الرؤساء والصفات الخاصة بهم وأساليب التعامل معهم...

❖ الرئيس التحويلي:

- ✓ الصفات: يحفز الفريق نحو تحقيق الأهداف الكبيرة، يشجع على الابتكار، ويبني رؤية مشتركة.
- ✓ أساليب التعامل: التفاعل بإيجابية مع التحديات، تقديم الأفكار المبتكرة، والمشاركة في تحقيق الرؤية المشتركة. يجب أن تكون مستعدًا للتغيير والتحسين المستمر.

❖ الرئيس المُعلم:

- ✓ الصفات: يركز على تطوير المهارات وتقديم الإرشاد، يساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
- ✓ أساليب التعامل: طلب التوجيه والمشورة، استغلال فرص التعلم، والتفاعل مع نصائحه بشكل إيجابي. يجب أن تكون مستعدًا للتعلم والتطوير المستمر.

(2) مهارات التواصل والاتصال

تابع أهم أنماط الرؤساء والصفات الخاصة بهم وأساليب التعامل معهم...

❖ الرئيس المتردد:

- ✓ الصفات: يجد صعوبة في اتخاذ القرارات، يحتاج وقتًا طويلًا للموافقة أو الرفض، ويميل إلى تجنب المخاطر.
- ✓ أساليب التعامل: تقديم المعلومات بشكل واضح ودقيق، مساعدته في تحديد الأولويات، وتقديم الدعم والتشجيع لاتخاذ القرارات.

❖ الرئيس العاطفي:

- ✓ الصفات: يعتمد على مشاعره في اتخاذ القرارات، يتفاعل بشكل كبير مع الموظفين بناءً على حالته العاطفية.
- ✓ أساليب التعامل: التفاعل معه بإيجابية، تجنب الجدالات، وتقديم الدعم عندما يكون في حالة مزاجية سيئة.

تابع أهم أنماط الرؤساء والصفات الخاصة بهم وأساليب التعامل معهم...

❖ **الرئيس المشغول دائماً:**

- ✓ الصفات: مشغول دائماً بالاجتماعات والمهام المتعددة، يصعب الوصول إليه، ويمنح الموظفين القليل من الوقت.
- ✓ أساليب التعامل: تقديم تقارير مختصرة وواضحة، تحديد الأولويات بوضوح، والبحث عن الفرص للقاءات قصيرة ومثمرة.

❖ **الرئيس المتحفظ:**

- ✓ الصفات: يميل إلى السرية، يشارك القليل من المعلومات، ويظهر قليلاً من المشاعر.
- ✓ أساليب التعامل: بناء الثقة تدريجياً، تقديم المعلومات بشكل منظم، واحترام خصوصيته.

❖ **الرئيس المبتكر:**

- ✓ الصفات: يشجع الابتكار، يقدر الأفكار الجديدة، ويدفع الفريق للتفكير خارج الصندوق.
- ✓ أساليب التعامل: تقديم الأفكار المبتكرة، المشاركة في جلسات العصف الذهني، والتفاعل بإيجابية مع المبادرات الجديدة.

جـ - مهارة الاتصال بالعملاء

سواء كنت تركز على كيفية التسويق لعميل أو كيف يمكن للعميل الاتصال بأحد أعضاء خدمة العملاء، فإن القدرة على التواصل بشكل صحيح تُحدث فرقًا كبيرًا. إذا لم تتمكن من إيصال ما تبيعه أو كيفية استخدامه، فكيف يفترض أن يعرف العملاء ما يحصلون عليه؟ وإذا لم يتمكنوا من الحصول على إجابات سريعة وسهلة لأسئلتهم، فسيذهب العديد من العملاء ببساطة إلى مكان آخر. **وتتمثل أهم مهارات الاتصال بالعملاء في:**

- ✓ **الاستماع الفعال:** فهم احتياجات العملاء وشكاواهم من خلال الاستماع الجيد والانتباه للتفاصيل.
- ✓ **التواصل الواضح والفعال:** القدرة على نقل المعلومات والأفكار بوضوح لضمان فهم العملاء لما يتم تقديمه من خدمات ومنتجات.
- ✓ **حل المشكلات:** التعامل مع شكاوى العملاء بفعالية وسرعة، وتقديم حلول مرضية للمشكلات التي يواجهونها.
- ✓ **التعاطف والصبر:** فهم مشاعر العملاء وإظهار التعاطف معهم، مع التحلي بالصبر خاصة في التعامل مع العملاء الغاضبين.
- ✓ **التواصل عبر قنوات متعددة:** القدرة على التواصل مع العملاء عبر مختلف الوسائل مثل البريد الإلكتروني، الهاتف، ووسائل التواصل الاجتماعي لضمان تلبية احتياجاتهم بشكل شامل.

دور المهارات الاجتماعية في الاتصال الشخصي الفعال

تلعب المهارات الاجتماعية دورًا حاسمًا في تعزيز الاتصال الشخصي الفعال، وتشير الدراسات إلى أن المهارات الاجتماعية المؤثرة تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التواصل الشخصي الفعال. من خلال استخدام اللغة الجسدية والتواصل البصري، يمكن للأفراد تحسين قدراتهم على التواصل وتعزيز الفهم المتبادل وبناء علاقات أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد المهارات الاجتماعية في التفاعل الفعال والتعاون وحل النزاعات وتحسين مستوى الثقة والاحترام في العلاقات الشخصية والمهنية. عندما يمتلك الأفراد مهارات اجتماعية قوية، يصبحون قادرين على التعبير عن أنفسهم بوضوح، وفهم احتياجات الآخرين، وتعزيز التواصل الفعال بينهم.

سبل إتقان مهارات التواصل

Chapter

09

1) أتقن التعبير والتواصل بعينيك ولغة جسدك

تشمل لغة الجسد تعبيرات الوجه ابتسامًا وعبوسًا، وطريقة الجلوس والتواصل المباشر بالعين وحركات اليدين، وغيرها مما يراه من يستمع إليك أو يتحدث معك. تساعد هذه الإشارات على شرح ما تريد إيصاله، وإظهار حالتك العاطفية، وإشعار المستمع باحترامك له أو العكس.

مثال عملي: يشير التراخي في الوقوف خلال الكلام مع مديرك إلى الملل أو عدم الاهتمام، أما الوقوف بجسد مستقيم فيشير إلى التقدير والاحترام والجدية.

مثال عملي آخر: إذا نظرت في عيني محدثك خلال المقابلة الوظيفية سيشعر بثقتك وتمكنك مما تقوله، أما إذا مرت المقابلة وأنت خجول تنظر في مكان آخر طوال الوقت فلن يكون ذلك في صالحك.

سبل إتقان مهارات التواصل

Chapter

09

(2) تواصل بدقة ووضوح

تريد أن تنقل رسالتك إلى الآخرين كما تتصورها في عقلك؟ لا بد من أن تتواصل بدقة ووضوح لتحقيق ذلك الهدف. لتحقيق ذلك، اتبع هذه الخطوات العملية:

- ✓ تعرف إلى المستمعين الذين توجه إليهم حديثك. ادرس اهتماماتهم واحتياجاتهم، وخلفياتهم الاجتماعية والدراسية.
- ✓ خطط لسير الحديث. حدد النقاط الرئيسية للكلام ونظمها بترتيب منطقي.
- ✓ استخدم اللغة والأمثلة التي يمكن للمستمعين فهمها، وتجنب استخدام لغة معقدة أو مصطلحات تقنية.
- ✓ كن مباشرًا ومختصرًا واتبع أسلوبًا مرتبًا. ابدأ بنقاطك الرئيسية وادعمها بالتفاصيل والأمثلة ذات الصلة دون تشتت أو إطالة تزيد على اللازم.
- ✓ استخدم الأمثلة العملية والواقعية التي تبسط الأفكار المعقدة أمام المستمعين.
- ✓ استخدم المرئيات مثل الرسوم البيانية أو المخططات أو شرائح العرض لتقول ما تريده بشكل أفضل.

سبل إتقان مهارات التواصل

Chapter

09

(3) تبادل التعليقات

تبادل التعليقات هو جزء أساسي من عملية الاتصال التنظيمي، وهو عملية يتم من خلالها تقديم واستلام ردود فعل على الأداء أو السلوك أو القرارات. يهدف هذا التبادل إلى تحسين الأداء وزيادة الفهم بين الأطراف المعنية. يتضمن تبادل التعليقات عدد من العناصر والتي من بينها:

- ✓ التعليقات البناءة: تقديم ملاحظات تهدف إلى تحسين الأداء بطرق إيجابية وبناءة، مما يساعد الأفراد على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على تطويرها.
- ✓ التوقيت المناسب: تقديم التعليقات في الوقت المناسب، سواء كان ذلك فورًا بعد حدوث الحدث أو في الوقت الذي يكون فيه المتلقي قادرًا على التعامل مع الملاحظات بشكل أفضل.
- ✓ التركيز على السلوك وليس الشخص: يجب أن تكون التعليقات موجهة نحو السلوك أو الأداء وليس نحو الشخص نفسه، لتجنب الدفاعية والاحراج.

سبل إتقان مهارات التواصل

Chapter

09

تابع تبادل العناصر الواجب توفرها عند تبادل التعليقات :

- ✓ التوازن بين الإيجابيات والسلبيات: من المهم تقديم توازن بين الملاحظات الإيجابية والسلبية لتحفيز الشخص والحفاظ على مستوى عالٍ من التحفيز.
- ✓ الخصوصية: تقديم التعليقات في بيئة خاصة عندما يكون الأمر حساسًا، لضمان راحة المتلقي وعدم شعوره بالإحراج.
- ✓ المتابعة: بعد تقديم التعليقات، يجب المتابعة لضمان تنفيذ التحسينات المطلوبة وتقديم الدعم إذا لزم الأمر.

دورات تساعدك على تعزيز مهارة التواصل

Chapter

09

تقدم دورة "التواصل الفعّال" من Google عبر منصة Skillshop تدريبًا شاملاً يهدف إلى تعزيز مهارات التواصل لديك. في هذه الدورة، ستتعلم كيفية استخدام مهارات التواصل بشكل فعّال لتحسين حياتك المهنية، سواء من خلال العثور على وظيفة جديدة أو توسيع نطاق عملك الحالي. تركز الدورة على تحسين قدرتك على التعبير والتفاعل مع الآخرين بفعالية، مما يساعدك في بناء علاقات مهنية قوية وزيادة فرص نجاحك في العمل. تتضمن الدورة محتويات متنوعة تغطي عدة جوانب من مهارات التواصل، مثل فهم واستعمال لغة الجسد، تحسين الاستماع الفعّال، والتحدث بوضوح ودقة. تم تصميم الدورة لتكون مفيدة لجميع الأشخاص بغض النظر عن مستوى خبرتهم، وهي متاحة مجانًا على الإنترنت مما يجعلها سهلة الوصول للجميع.

<https://skillshop.exceedlms.com/student/collection/745538/path/2193062>

دورات تساعدك على تعزيز مهارة التواصل

Chapter

09

يقدم هذا الكورس من منصة تيرا كورسيز دورة شاملة ومجانية لتعلم مهارات التواصل. تهدف الدورة إلى تحسين قدراتك على التواصل الفعّال من خلال محتويات متميزة تشمل تعريف مهارات التواصل وأهميتها في الحياة الشخصية والمهنية. يتناول الكورس عدة مواضيع، منها:

أساسيات التواصل. مع تقديم شرح مبسط لمفهوم مهارات التواصل وكيفية تطبيقها في الحياة اليومية. إلى جانب التعريف بمهارة التواصل اللفظي وغير اللفظي. والتعريف بكيفية تحسين استخدام الكلمات ولغة الجسد للتواصل بفعالية. هذا إلى جانب مهارات الاستماع الفعّال وغيرها من العناصر. وتعتبر هذه الدورة مفيدة لأي شخص يرغب في تعزيز مهاراته التواصلية لتحسين تفاعلاته الشخصية والمهنية.

<https://teracourses.com/ar/courses/learn-communication-skills>

دورات تساعدك على تعزيز مهارة التواصل

Chapter

09

يقدم هذا الكورس من موقع Edlibre مجموعة من الدورات المجانية لتعلم مهارات التواصل. تهدف هذه الدورات إلى تحسين قدراتك في التواصل الفعال في مختلف المجالات الشخصية والمهنية. يتضمن الكورس دروسًا متنوعة تغطي جوانب عديدة من مهارات التواصل مثل: التواصل اللفظي وغير اللفظي: تحسين مهارات التحدث والاستماع واستخدام لغة الجسد. التواصل في بيئة العمل: كيفية التواصل بفعالية مع الزملاء والعملاء. مهارات التفاوض: تطوير القدرة على التفاوض وحل النزاعات. التواصل في المجال الرقمي: تعلم كيفية التواصل عبر الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي.

<https://www.edlibre.com/free-communication-skills-courses-online/>

دورات تساعدك على تعزيز مهارة التواصل

Chapter

09

منصة معارف تقدم مجموعة واسعة من الدورات التدريبية المجانية والمعتمدة التي تغطي العديد من المجالات والتخصصات. تتيح المنصة للمتعلمين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة من خلال دورات متنوعة تشمل مجالات التكنولوجيا، إدارة الأعمال، اللغات، الصحة، وغيرها. يمكن للمستخدمين الاستفادة من شروحات كاملة ودورات تدريبية عالية الجودة مع إمكانية الحصول على شهادات معتمدة عند إتمامهم للدورات. كما توفر المنصة أيضًا أدوات لتطوير السيرة الذاتية والبحث عن وظائف، مما يجعلها وجهة متكاملة للطلاب والمهنيين الساعين لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

<https://www.m3aarf.com/>

دورات تساعدك على تعزيز مهارة التواصل

Chapter

09

تقدم منصة إدراك دورة "مهارات الاتصال" المجانية التي تهدف إلى تحسين مهارات التواصل الفعّال لدى المتعلمين. تشمل الدورة تمارين تفاعلية تساعد على تطوير مهارات الاتصال المهني والاجتماعي. ستتعلم من خلال هذه الدورة أساليب التواصل المختلفة وكيفية تطبيقها في الحياة العملية، بالإضافة إلى الاستفادة من الأنشطة التدريبية التي تساعد في تعزيز مهارات الاستماع والتحدث والكتابة بطريقة فعالة. تعتبر هذه الدورة مثالية لأي شخص يسعى لتطوير مهاراته في التواصل وتحقيق النجاح المهني والشخصي.

https://www.edraak.org/programs/course/comm-vt1_2018/

المرجع العربية

- ✓ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020).
- ✓ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (عمان: دار اليازوري، 2014).
- ✓ حسن حسين زيتون وكمال عبد الحميد زيتون، البنائية من منظور ابستمولوجي وتربوي، ط1، (الإسكندرية، 1992).
- ✓ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993).
- ✓ غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العام في المجتمع المعاصر، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996).
- ✓ كاظم محمود خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، (القاهرة: دار صفا للنشر، 2010).
- ✓ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- ✓ محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1988).
- ✓ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، (بيروت: دار الطليعة، 1982).

- 1) Coffelt, Tina A. And Frances L. M. Smith. “Exemplary and Unacceptable Workplace Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 83 (2020): 365 - 384.
- 2) Coffelt, Tina A., D. W. Grauman And Frances L. M. Smith. “Employers’ Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 82 (2019): 418 - 439.
- 3) Coffelt, Tina A., Samantha Jo Cosgrove And Bremen Vance. “Measuring Business and Professional Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 85 (2022): 169 - 191.
- 4) Čuić Tanković, Ana, Jelena Kapeš And Valentina Kraljić. “IMPORTANCE OF SOFT SKILLS AND COMMUNICATION SKILLS IN TOURISM: VIEWPOINT FROM TOURISTS AND FUTURE TOURISM EMPLOYEES.” Tourism In Southern And Eastern Europe (2021).
- 5) Demirdağ, Seyithan. “Communication Skills and Time Management as The Predictors of Student Motivation.” (2021).
- 6) Fahmi, Idham And Hapzi Ali. “Determination of Career Planning And Decision Making: Analysis Of Communication Skills, Motivation And Experience (Literature Review Human Resource Management).” Dinasti International Journal of Management Science (2022).
- 7) Frederick P. Morgeson And David A. Hofmann, The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development, Academy of Management Review, (1999). Vol. 24, No. 2, P.249-256.
- 8) Harold D. Lasswell (2007) The Structure and Function of Communication in Society, İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi ,P.215-228.
- 9) Ismat Abdal-Haqq, Constructivism in Teacher Education Considerations For Those Who Would Link Practice To Theory, (1998).
- 10) Kleckner, Mary Jae And Nikolaus T. Butz. “Developing Entry-Level Communication Skills: A Comparison Of Student And Employer Perceptions.” Business And Professional Communication Quarterly 85 (2022): 192 - 221.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

